

Richard Lenhart

Bestandskundenbindung in einem Facility Management Software
Unternehmen

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftsingenieurwesen

Innsbruck, August 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert

Zweitprüfer: Dipl.-Ing. Robert Umshaus

Die vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einführung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2. Begriffliche Grundlagen	3
2.1 Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement	3
2.1.1 Grundlagen der Kundenbindung	3
2.1.2 Grundlagen des Kundenbindungsmanagement	4
2.2 Kundenzufriedenheit	5
2.2.1 Ist-Leistung	6
2.2.2 Soll-Leistung	6
2.3 Zusammenspiel Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	6
2.4 Kundenwert	7
2.4.1 Definition und Nutzen	7
2.4.2 Kundenwertanalysen in der Praxis	8
2.4.2.1 ABC-Kundenanalyse	8
2.4.2.2 Scoring Modell	9
2.4.2.3 Customer Lifetime Value	10
2.4.2.4 Kundenportfolio	11
2.5 Grundlagen des Relationship Marketing	13
2.5.1 Entwicklung des Relationship Marketing	14
2.5.2 Ziele des Relationship Marketing	14
2.5.3 Instrumente des Relationship Marketing	15
2.5.4 Anwendungsbereiche des Relationship Marketing	15
2.5.5 Data Warehouse	16
2.5.6 Data Mining	17
2.6 Unterschiede zwischen Relationship Marketing und CRM	18
2.7 Konzeptionierung des Relationship Marketing	19
2.7.1 Grundlagen des Lebenszykluskonzepts	19
2.7.2 Kundenbedarfslebenszyklus	20
2.7.3 Kundenbeziehungszyklus	24
2.7.4 Produktlebenszyklus	26

2.8 Grundlagen des strategischen Marketings	28
2.9 Phasenbezogene Strategien	29
2.9.1 Kundenakquisitionsstrategie	39
2.9.2 Kundenbindungsstrategie	31
2.9.3 Kundenrückgewinnungsstrategie	32
3. Unternehmen	35
4. Durchführung der Bestandskundenumfrage	38
4.1 Interne Definition von Bestandskunden	38
4.2 Umfrage	39
4.2.1 Bestandskunden-Email	39
4.2.2 Verwaltung der Newsletter Antworten	41
4.2.3 Aufbau des Fragebogens	43
4.2.4 Fragebogen	45
4.3 Weitere Schritte	49
5. Auswertung der Umfrage	50
5.1 Zufriedenheit	50
5.2 Möglicher Umsatz	51
5.3 Anwendertreffen	52
6. Software zur Verwaltung und Bereitstellung der Daten	55
7. Diskussion/Schlusswort	63

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Berechnung Customer Lifetime Values	11
Abbildung 2: Wirkungskette der Kundenbindung	14
Abbildung 3: Lebenszyklus Bank	21
Abbildung 4: Lebenszyklus Urlaub	21
Abbildung 5: Lebenszyklus Ausbildung	22
Abbildung 6: Grafische Darstellung Kundenbeziehung	24
Abbildung 7: Produktlebenszyklus	26
Abbildung 8: Typen der Kundenakquisitionsstrategie	30
Abbildung 9: Typen der Kundenbindungsstrategie	31
Abbildung 10: Typen der Kundenrückgewinnungsstrategie	33
Abbildung 11: Bestandskunden Karteikarte	38
Abbildung 12: Bestandskunden Email	40
Abbildung 13: interne pit ID	41
Abbildung 14: Email Postfach Fragebogen	42
Abbildung 15: ausgefüllter Fragebogen in der Kundenverwaltung	43
Abbildung 16: Auswertung Zufriedenheit	51
Abbildung 17: Auswertung Lizenzen	52
Abbildung 18: Auswertung Informationstage	53
Abbildung 19: Karteikarte Interessenten	55
Abbildung 20: Karteikarte Kunde	56
Abbildung 21: Karteikarte Kunden II	57
Abbildung 22: Karteikarte Ansprechpartner	58
Abbildung 23: Karteikarte Tätigkeiten	58
Abbildung 24: Karteikarte Angebote	59
Abbildung 25: Karteikarte Aufträge	60
Abbildung 26: Karteikarte Rechnungen	60
Abbildung 27: Karteikarte Software	61
Abbildung 28: Karteikarte Support	62
Abbildung 29: Schulungs-Special	65

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Beispiel Scoring-Modell

9

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw.	beziehungsweise
CAD	Computer Aided Design
d.h.	das heißt
Entwicklungspotenz.	Entwicklungspotenzial
FM	Facility Management
GF	Geschäftsführer
inkl.	inklusive
KV	Kundenverwaltung
MS SQL	Microsoft Structured Query Language
PSV	Programm Service Vereinbarung
qual.	qualitativ
quant.	quantitativ
z.B.	zum Beispiel
zw.	zwischen
CRM	Customer Relationship Management

1. EINFÜHRUNG

1.1 Problemstellung

Das Thema Bestandskundenmanagement wurde in meinem Unternehmen bislang stark vernachlässigt. Aufgrund der starken Neukundenbindung, war die Zeit nicht vorhanden sich intensiv auf die vielen Bestandskunden zu konzentrieren und diese auch entsprechend zu betreuen. Es war mir wichtig, wieder eine gute Beziehung zu den einzelnen Kunden aufzubauen. Nicht nur Jahr für Jahr die Programm Service Vereinbarung (PSV) zu kassieren und mehr oder weniger nichts dafür zu machen, sondern aktiv den Kunden zu kontaktieren und seine Wünsche oder auch Probleme zu bearbeiten. Die Neukunden Akquirierung war und ist ein Selbstläufer, allerdings könnte sich dies auch ändern und es wäre dann nicht so fatal, wenn es einen großen zufriedenen Bestandskundenstock gibt, der jährlich Geld in Programmweiterentwicklungen, neue Programmmodule, Projektstage und Schulungen investiert. Dieses Geld darf man nicht unterschätzen, da große Kunden oft ein Budget von weit über 20.000.-- Euro jährlich für unsere Software zu Verfügung stellen. Dieses Geld ist vorhanden, man muss es nur abrufen!

Aufgrund dieser Tatsachen, war es wichtig ein neues Konzept zu erstellen und wieder Kontakt mit den Kunden aufzunehmen. Um dies schnell und effizient umsetzen zu können, erstellte ich eine Bestandskundenumfrage, die mir gleich mehrere Antworten liefern sollte. Vor allem wollte ich mir einen Überblick schaffen, in wie fern die Kunden überhaupt noch mit uns zusammenarbeiten wollten. Damit sie auch einen Anreiz hatten diesen Fragebogen auszufüllen, gab es eine Flasche Tiroler Edelbrand dazu.

Diese Idee sollte vor allem dazu dienen, wieder Kontakt zum richtigen Ansprechpartner von Seiten des Kunden aufzunehmen. Aufgrund des ausgefüllten Fragebogens konnte man erkennen, welche Punkte für den jeweiligen Kunden wichtig und interessant waren. Dadurch, dass die meisten Kunden einen Wartungsvertrag (PSV) hatten, war ein jährliches kostenloses Programm-Update inkludiert. Da dies natürlich bei den meisten Kunden seit

Jahren nicht durchgeführt wurde und dadurch alte Programmversionen im Einsatz waren, war dies ein guter Start dem Kunden ohne Kosten entgegen zu kommen. Dazu kam, dass die meisten Bestandskunden gar nicht wussten, dass sie aufgrund ihrer jährlichen Zahlungen, Recht auf die neuste Version hatten. Das machte es uns noch leichter beim Kunden ein erstes positives Zeichen zu setzen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Am Anfang werde ich im Theorieteil einen Überblick über Relationship Marketing und vor allem Kundenbindungsmanagement geben. Ich möchte auch die Vor- und Nachteile von Kundenakquisition und Kundenrückgewinnung aufzeigen, da diese neben der Bestandskundenbindung wichtige Teile des Relationship Marketings sind. Vor allem soll aber der Fokus auf das Bestandskundenmanagement gesetzt werden, das ich im praktischen Teil mit Erfahrungswerten aus meinem Unternehmen beschreiben möchte. Dabei werden echte Fallbeispiele aufgezeigt und analysiert.

2. Begriffliche Grundlagen

2.1. Kundenbindung & Kundenbindungsmanagement

2.1.1 Grundlagen der Kundenbindung

Spricht man in einem Unternehmen von Kundenbindung bedeutet dies, sich intensiv mit dem Verhalten der Kunden zu beschäftigen. Dabei wird beobachtet, wie sich der Kunde bislang gegenüber erbrachten Leistungen verhalten hat. Natürlich wird dabei auch ein Augenmerk auf seine zukünftigen Absichten gelegt. Um dies wiederum gut einschätzen können ist ein guter Kontakt zum Kunden das Um und Auf.

Als „Kunde“ wird im weiteren Sinn eine Marktpartei auf der Nachfrageseite verstanden, die aus Einzelperson, Institution oder Organisation mit mehreren Entscheidungsträgern bestehen kann.¹

Das Hauptaugenmerk wird sozusagen auf die Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager gerichtet. Es müssen auf beiden Seiten Gründe vorhanden sein, die Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten bzw. fort zu führen. In diesem Zusammenhang kommt die Zufriedenheit ins Spiel. Wenn die geforderten Leistungen erfüllt wurden bzw. sogar übertroffen wurden, ist der Kunde zufriedengestellt oder sogar begeistert. Nicht Erfüllung, das heißt eine zu geringe Ist-Leistung, erzeugt dagegen Unzufriedenheit.

Dabei spielt die Kundenorientierung auch eine wesentliche Rolle. Durch Erfüllung der Erwartungen des Kunden hat man am Markt wesentliche Vorteile. Kundenorientierung, hat etwas mit Leidenschaft und Einstellung zu tun. Es muss ein Wille da sein, dem Kunden helfen zu wollen. Dazu gehört auch die Aufgeschlossenheit gegenüber dem Kunden, die ohne eine Portion Emotionalität

¹ Vgl. Kindermann (2006), S. 7

wohl nicht funktioniert.² Wenn dies von Verkäufern und Vertriebsangestellten gelebt wird, stehen die Chancen nicht schlecht sich einen stabilen Kundenstock aufzubauen.

Wenn man von Kundenbindung spricht, sind zwei weitere Begriffe zu unterscheiden: Kundentreue und Kundenloyalität. Kundentreue ist als Oberbegriff zu betrachten, unter dem verschiedene Formen der Treue zusammengefasst werden, wie z.B. Markentreue oder Technologietreue.

Die Kundenloyalität wiederum beschreibt die positive Absicht eine Leistung erneut in Anspruch zu nehmen. Aus dieser Sicht heraus umfasst die Kundenbindung „...sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung positiv zu gestalten, um die Beziehungen zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“³

2.1.2 Grundlagen des Kundenbindungsmanagement

Kundenbindungsmanagement ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen eines Unternehmens mit dem Ziel, dass die Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrecht erhalten oder intensiver pflegen.⁴

Um den Erfolg auf längere Zeit zu sichern, sind eine langfristige Kundenbindung und eine hohe Kundenloyalität sehr wichtig. Die Anzahl der abwandernden Kunden darf niemals höher sein als die, der gewonnenen. Der Anteil an profitablen, loyalen und illoyalen Kunden sowie Fluktuationsraten und Abwanderungsgründe sollten demnach systematisch erfasst und miteinander verknüpft werden. Wer die Loyalität seiner Käufer gewinnt und dauerhaft

² Vgl. Brandt /Schneider (2001), S. 192

³ Vgl. Bruhn / Homburg (2008), S. 8

⁴ Vgl. Bruhn (2003), S. 112/113

bewahren kann, sichert sich mehr Umsatz und reduziert gleichzeitig seine Kosten.⁵

Vorteile auf der Umsatzseite:

- Führt zu Zusatzverkäufen, sie kennen das Angebot und sind mit dem Anbieter vertraut
- Geringere Preissensibilität, sie sind bei Preiserhöhungen nachsichtiger und wechseln nicht gleich den Anbieter
- Loyale Kunde kaufen öfter (Planbarkeit)

Vorteile auf der Kostenseite:

- Kundenbindung ist günstiger als Neukunden zu gewinnen
- Geringe Reklamationskosten, treue Kunden sind in diesem Bereich toleranter
- Geringe Mitarbeiterfluktuation, Mitarbeiter werden von loyalen Kunden in ihrer Leistung bestätigt

2.2. Kundenzufriedenheit

Systematische Erhebungen von Daten haben ergeben, dass die Kundenzufriedenheit eine zentrale Einflussgröße für die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens ist, insbesondere in Bezug auf das Umsatzwachstum. Aufgrund der wachsenden Bedeutung von kundenorientierten Unternehmensführung, hat der Stellenwert von Kundenzufriedenheit enorm zugenommen.

Kundenzufriedenheit wird definiert als Resultat eines Vergleiches zwischen der wahrgenommen Leistung (Ist-Leistung) und einer Referenzgröße (Soll-Leistung). Wird die Soll-Leistung durch die Ist-Leistung erreicht, spricht man von Konfirmation (Bestätigung).

⁵ Vgl. <http://www.onpulsion.de/themen/158/> (onpulsion, Wissen für Business und Management)

2.2.1 Ist-Leistung

Bei der Wahrnehmung der Ist-Leistung, ist nicht die tatsächlich erbrachte Leistung entscheidend, sondern vielmehr die Wahrnehmung einer objektiven Leistung. Die empfangene Wertsumme als auch die Kostensumme ergibt zusammen die Ist-Leistung.

Nachteil hierbei ist eine Verzerrung der Wahrnehmung zwischen den einzelnen Parteien. Die erbrachte Leistung liegt oft im Ermessen der Objektivität des Betrachters.

2.2.2 Soll-Leistung

Die Soll-Leistung beschreibt einen Vergleichsstandard der erreicht werden soll. Dieser Standard wird individuell vom Kunden festgelegt und basiert auf Wahrnehmung vergleichbarer Produkte. Wichtige Größe dabei sind: Erwartungen, Ideale und Normen. Anhand von Normen ist es in diesem Fall einfacher Leistungen zu bewerten und zu messen. Wenn der Kunde nicht zufrieden ist wird die erbrachte Leistung mit der Soll-Leistung verglichen. Wenn es dabei keine Abweichungen gibt, wurde die Arbeit/Leistung korrekt erbracht.

2.3 Zusammenspiel Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Es ist erwiesen, dass zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ein positiver Zusammenhang besteht.⁶ Diese Feststellung bezieht sich auf sehr komplexe Eigenschaften, die nicht linearer Natur sind. Nicht jeder Kunde der zufrieden und loyal ist, bleibt dem Unternehmen auf lange Zeit erhalten. Allerdings wird die Kundenbindung als eine logische Auswirkung der Kundenzufriedenheit betrachtet. Aufgrund dieses Zusammenhangs wurden eine

⁶ Vgl. Meffert / Bruhn (2000), S. 156

Vielzahl von Studien über den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung durchgeführt. Diese Studien lassen sich in 3 Kategorien unterbringen (Homburg und Bucerius, 2006)⁷:

1. Studien, die den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung betrachten

2. Studien über den funktionalen Verlauf des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

3. Studien zur Analyse von Moderatorvariablen des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Als Fazit dieser Studien ist ganz klar erkennbar, dass zufriedene Kunden nur eine von mehreren Bedingungen der Kundenbindung ist. Kundenzufriedenheit führt nicht zwangsläufig zu Kundenbindung. Es spielen weit aus mehr Faktoren eine Rolle, als bislang angenommen und dadurch ist der Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten nur schwer definierbar.

2.4 Kundenwert

2.4.1 Definition und Nutzen

Mit dem Kundenwert wird zwischen wertvollen Kunden und weniger wertvollen differenziert. Dabei wird der Erfolgsbeitrag eines Kunden über den gesamten Kundenlebenszyklus betrachtet und bewertet. Der Kundenwert gibt Aufschluss welche Kunden überhaupt interessant sind, welche Kunden intensiv betreut werden müssen und welche kundenbezogene Maßnahmen ergriffen werden sollen. Diese Kennzahl dient zur Kontrolle und Planung von Marketingaktivitäten.

⁷ Vgl. Homburg und Bucerius (2006), S. 53-89

Zur Ermittlung des Kundenwertes werden verschiedene Verfahren/Analysen eingesetzt.

2.4.2 Kundenwertanalysen in der Praxis

2.4.2.1 ABC-Kundenanalyse

Bei der ABC-Kundenanalyse werden die Kunden nach ihrem Umsatz in einer bestimmten Periode unterteilt.

Daraus ergeben sich 3 Gruppen:

A-Kunden: Kunden mit dem größten Umsatz, sie sind am wichtigsten

B-Kunden: Kunden mit mittelgroßem Umsatz

C-Kunden: diese Kunden bringen am wenigsten Umsatz, sind meist Kleinkunden

Mögliche Maßnahmen daraus:

A-Kunden: Kunden noch besser betreuen (durch den Chef), Anwendertreffen planen, Schulungen, Events

B-Kunden: regelmäßige Besuche planen, Potenzialanalyse

C-Kunden: Kosten/Nutzen Rechnung, Betreuung kritisch überprüfen, Potenzialanalyse

Die ABC-Kundenanalyse gibt Aufschluss über das Potenzial des Kunden, die Rentabilität des Kunden und wie intensiv der Kunde betreut werden muss.

Vorteile:

- Einfach anwendbar
- Übersichtlich
- Graphische Darstellung möglich
- Beschränkt auf die wesentlichen Faktoren

Nachteile:

- Es werden keine qualitativen Faktoren mit einbezogen
- Grobe Einteilung (drei Klassen)
- Stellt nur den IST-Zustand dar

2.4.2.2 Scoring-Modell

Dieses Punktebewertungssystem auch bekannt, als Nutzwertanalyse oder Stärken-Schwächen-Analyse, wird als Arbeitshilfe zur systematischen Kundenteilung verwendet. Hierbei wird zwischen qualitativen und quantitativen Beurteilungsparametern unterschieden. Anhand von Gewichtungen werden die einzelnen Kriterien auf- oder abgewertet. Diese Punkte werden addiert und ergeben ein Gesamtergebnis, das wiederum mit anderen Kundenergebnissen verglichen werden kann. Ziel dieses Verfahrens ist es, den Wert des Kunden zu bestimmen und vor allem seine Priorität festzulegen.

Vorgehensweise:

Schritt 1: Definition der Bewertungsgruppen

Schritt 2: Auswahl der Bewertungskriterien

Schritt 3: Gewichtung der Bewertungskriterien

Schritt 4: Durchführung der Bewertung

Schritt 5: Auswertung (Scorecard)

Schritt 6: Sensitivitätsanalyse

Beispiel für ein Scoring-Modell:

			Kunde 1		Kunde 2	
		Gewicht	Bewertung	Scores	Bewertung	Scores
Quantitative Parameter	Kundenumsatz	35	4	140	2	70
	Serviceintensität	35	3	105	3	105
	Bedarfsvolumen	30	5	150	2	60
	SUMME qant.	100	80 %	395	46,6 %	235

	Scors					
Qualitative Parameter	Kundentreue	40	3	120	2	80
	Kundenzufriedenheit	40	3	120	3	120
	Entwicklungspotenz.	20	1	20	4	80
	SUMME qual. Scores	100	46,6 %	260	60 %	280
	Scores Gesamt (200)		63,6 %	655	53,3 %	515

Tabelle 1: Beispiel Scoring-Modell

Vorteile:

- Entscheidungshilfe für Alternativauswahl
- Nicht nur monetäre Faktoren werden berücksichtigt
- Direkte Vergleichbarkeit

Nachteile:

- Problem bei der Auswahl der Kriterien
- Problem bei der Auswahl der Gewichtungen
- Mehrere Entscheidungsträger vorhanden

2.4.2.3 Customer Lifetime Value

Der Customer Lifetime Value dient zur Bestimmung der Rentabilität eines Kunden. Mit dieser Kennzahl wird der Deckungsbeitrag während des gesamten Kundenlebenszyklus errechnet. Bestandskunden werden damit durchleuchtet, um ihre Profitabilität darzustellen. Dabei möchte man einerseits herausfinden was bislang durch den Kunden eingenommen wurde und natürlich auch mit was man in Zukunft noch rechnen kann. Daraus entstehen Prognosen, die versuchen die möglichen Umsätze des Kunden zu schätzen.

Berechnung:

$$CLV = \sum_{t=0}^{t=T} \frac{e_t - a_t}{(1 + i)^t}$$

Abbildung 1: Berechnung Customer Lifetime Values

- T... Dauer der Geschäftsbeziehung
- t... Periode
- e_t... kundenspezifische Einzahlungen
- a_t... kundenspezifische Auszahlungen
- i... Kalkulationszinsfluss

Der Fokus bei all diesen Verfahren ist auf die Profitabilität des Kunden gesetzt. Was bringt mir der Kunde? Ist der Kunde überhaupt rentabel für mich? Welches Entwicklungspotenzial hat der Kunde? Alles Fragen, die durch diese Methoden beantwortet werden können. Fragen die wichtig für die Planung der richtigen Marketingstrategien (Leistung verbessern, Beziehung pflegen,...) sind.

Dieses Verfahren in der Praxis anzuwenden fällt sehr schwer, da es grundsätzlich ein Problem mit der Vorhersagegenauigkeit gibt. Faktoren wie, die Dauer einer Kundenbeziehung oder die kundenbezogenen Einnahmen und Ausgaben zu schätzen, sind kaum möglich. Dadurch ist diese Methode zwar theoretisch sehr durchdacht, aber in der Praxis kaum empfehlenswert.

2.4.2.4 Kundenportfolio

Mit diesem Werkzeug werden die Kunden in verschiedene Kundengruppen unterteilt. Dabei sind beispielsweise folgende Dimensionen relevant: zukünftiger Erfolgsbeitrag, aktueller Gewinnbeitrag, Deckungsbeitrag, Stabilität der Geschäftsbeziehung oder auch der relative Lieferanteil. Anhand dieser Kundenklassifizierung wird ein Kundenprofil erstellt. Dabei zählt nicht der kurzfristige Erfolg, sondern es wird an einem Konzept gearbeitet, das langfristige Umsätze und stabile Kundenbeziehungen sichert.

Hier ein Ansatz zu Unterteilung von Kundengruppen:

-Star-Kunden: Man spricht hier von einer klassischen Win-Win-Situation, der Kunden- und Ertragswert sind sehr hoch. Diese Kunden sind sehr wertvoll für das Unternehmen und müssen gezielt angesprochen werden. Das Produkt ist für den Kunden perfekt angepasst. Er zieht den vollen Nutzen daraus.

-Ertrags-Kunden: Auch diese Gruppe hat einen hohen Kundenwert, allerdings ist das Entwicklungspotenzial sehr fraglich. Man sollte hier mit Investitionen eher sparsam sein. Trotzdem wird mit diesen Kunden Geld verdient und deshalb sollte darauf geachtet werden, dass die Kundenbeziehung verbessert wird, zumindest nicht schlechter wird.

-Selektions-Kunden: Bei dieser Gruppe handelt es sich um eine weniger rentable Kundengruppe. Man kann davon ausgehen, dass zukünftig kaum Umsätze mit diesen Kunden gemacht werden. Kundenbindungsmaßnahmen im kleinen Stil können auch hier angewandt werden (Bsp. Telefon Hotline).

-Fragezeichen-Kunden: Sie stellen einen hohen Wert für das Unternehmen dar und haben das Potenzial Star-Kunden zu werden. Allerdings wird vom Kunden nur geringfügig der Nutzen aus dem Produkt gezogen. Bei dieser Gruppe sind individuelle Kundenbindungsmaßnahmen gefragt (Bsp. zusätzliche Leistungen). Vor allem sollte man über Produktanpassungen speziell für den Kunden nachdenken.

Vorteile des Kundenportfolios:

- Optimale Zusammensetzung der Kundenstruktur
- Mittel zur Marktsegmentierung

- Portfolios können aus quantitativen und qualitativen Beurteilungsparametern konstruiert werden. Es entstehen Visualisierungen mit harten und weichen Erfolgsfaktoren.⁸

Nachteile des Kundenportfolios:

- Relativ hohe Komplexität
- Nicht für große Kundenstämme geeignet
- Eher nur ein Vorauswahlverfahren

2.5 Grundlagen des Relationship Marketing

Der deutsche Begriff für Relationship Marketing lautet Beziehungsmarketing. Wie man aus diesem Begriff leicht erkennen kann, beschäftigt sich das Beziehungsmarketing mit dem Auf- und Ausbau langfristiger Geschäftsbeziehungen bzw. Kundenbeziehungen. Vor allem in gesättigten Märkten ist es schwer neue Kunden zu akquirieren, deshalb wird der Fokus auf das sogenannte Stammkundschaft gerichtet. In erster Linie wird versucht eine möglichst gute Beziehung zu den Kunden aufzubauen. Das kann unter anderem erreicht werden in dem man individuell auf die Bedürfnisse der Kunden eingeht, das wiederum erschwert der Konkurrenz Bestandskunden abzuwerben.

Es wird versucht durch effektives Beschwerdemanagement, die Kundenabwanderungsrate möglichst gering zu halten. Es geht im Kern um den Aufbau und die Pflege dauerhafter Kundenbeziehungen mit dem Ziel, aus existierenden Kunden, loyale zu machen.⁹ Es geht im Grunde darum, dass sowohl der Anbieter als auch der Nachfrager dauerhaft Vorteile daraus ziehen kann (Win-Win Situation). Eine stabile Geschäftsbeziehung, die auch noch langfristig existiert, bringt beide Seiten weiter und stellt auch beide Seite zufrieden.

Kritische Stimmen aber stellen diese Beziehung in Frage und heben die Bedeutung von moderierenden Faktoren hervor. Auf dieser Annahme basiert die

⁸ Vgl. <http://www.sweet-spot.de/live/Kunden-Portfolio-Management/kunden-portfolio.aspx> (Abfrage: 01.08.2010)

⁹ Vgl. Bruhn (2001), S. 3

klassische Wirkungskette, die durchlaufen werden muss, um Kundenbindungen und die daraus resultierenden ökonomischen Erfolge zu erzielen (Abbildung 2).¹⁰

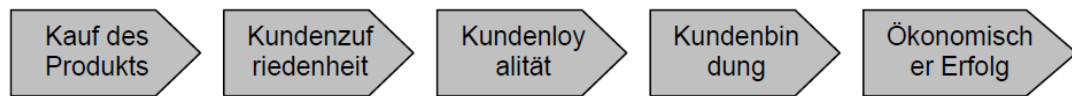


Abbildung 2: Wirkungskette der Kundenbindung

Quelle: Hippner 2006, S.31¹¹

2.5.1 Entwicklung des Relationship Marketing

Aufgrund der wirtschaftlichen Veränderungen auf den Märkten, musste man auch im strategischen Marketing entsprechend reagieren. Durch die starke Globalisierung sind die Unternehmen im Moment gezwungen, sich dem rasanten Wachstum von Informations- und Kommunikationstechnologien zu stellen. Netzwerkorientierte Unternehmensführung ist wichtiger denn je, Klein- und Mittelbetriebe müssen anhand dieses Netzwerks ihr eigenes Know-how aufbauen und stärken. Große Unternehmen müssen zur Festigung ihrer Marktposition Kooperationen und Fusionen eingehen.

2.5.2 Ziele des Relationship Marketing

Beziehungsmarketing verfolgt das Ziel über langfristige, stabile Kundenbeziehungen und natürlich über deren intensive Pflege, Erfolg auf der Erlösseite als auch auf der Kostenseite zu erzielen. Auf der Kostenseite wird eine Kostenreduktion verfolgt und auf der Erlösseite eine Absatzsteigerung.

Diller (1996) definiert die Ziele durch die Grundgedanken des Relationship Marketings:¹²

¹⁰ Vgl. Hippner (2006), Seite 31

¹¹ Vgl. Hippner (2006), Seite 31

1. Mehr Sicherheit durch bessere Kundeninformationen

Das Verhältnis zwischen Kunden und Anbieter sollte sich auf einem gewissen Vertrauensniveau abspielen.

Dieses Vertrauen kann nur entstehen, wenn man auch Informationen über den Kunden hat, die sich im Laufe der Geschäftsbeziehung angesammelt haben.

2. Mehr Wachstum durch gezielte Differenzierung

Eine Erhöhung des Umsatzes soll durch zielgruppenspezifische Cross- und Up-Selling Aktivitäten erreicht werden. Das Beziehungsmarketing unterstützt dieses Ziel auf zwei Arten, einerseits durch bessere Kundenpenetration, d.h. eine Erhöhung der Kaufhäufigkeit bzw. der Cross- und/oder Up-Sellingrate und andererseits durch mehr Kundenempfehlungen.¹³

3. Mehr Gewinn durch höhere Kundenprofitabilität

Es ist wichtig, möglichst viel Relevantes aus der Sammlung von Kundendaten herauszufinden. Dadurch sind Wertschöpfungspotenziale des Kunden schneller erkennbar und besser abrufbar. Dies wiederum führt zu einer kundenspezifischen Kostenreduktion bzw. auch zu einer kundenspezifischen Erlössteigerung, was die Profitabilität der Kundenbeziehung steigert.

2.5.3 Instrumente des Relationship Marketing

McCarthy definierte in den 60er Jahren vier Oberinstrumente („Four P“-Modell): Price, Place, Promotion und Product. Diese Punkte haben sich in der Praxis durchgesetzt, wobei die Meinungen auseinander gehen, ob diese Instrumente auch auf das heutige Beziehungsmarketing anwendbar sind. Es gibt mittlerweile Erweiterungen, die die Instrumente wie z.B. Warenlogistik, Handelsmanagement oder auch Direktmarketing enthalten. Grundsätzlich dominieren in den Darstellungen der Marketing-Mix Instrumente, welche sich als Informationen oder Leistungen in unmittelbarer Weise an wichtige Marktteilnehmer (Käufer,

¹² Vgl. Diller (1996), Seite 81-94

¹³ Vgl. Auer (2004), Seite 16

Absatzmittler,...) richten. Sie werden sozusagen von ihnen wahrgenommen und können sie in ihrem marktrelevanten Verhalten beeinflussen.

2.5.4 Anwendungsbereiche des Relationship Marketing

Die Anwendbarkeit des Relationship Marketing kann von der Art der betrachteten Leistung bzw. auch von der Branche abhängig sein. Vor allem die Unterscheidung von unterschiedlichen Leistungstypen erscheint als sinnvoll. Diese Unterscheidung erfolgt anhand kontakt-, leistungs- und kundenbezogener Merkmale.

Die kontaktbezogenen Merkmale sind fokussiert auf die Art und Weise der Kontakte zw. Nachfrager und Anbieter im Rahmen der Leistungserbringung. Umso mehr der Kunde in den Leistungserbringungs-Prozess eingegliedert wird, desto wichtiger sind die Interaktionen zw. Nachfrager und Anbieter. Individualleistungen werden dabei vom Kunden höher bewertet als Standardleistungen. Häufig verfügt der Anbieter über mehr Erfahrung und Know-How als der Kunde. Individualleistungen verlangen vom Anbieter eher eine kontinuierliche Erbringung seines Potenzials im Hinblick auf leistungsbezogene Merkmale. Kundenbezogene Merkmale kommen beim Kaufverhalten des Kunden ins Spiel. Dabei sind Individualleistungen für den Kunden meist schwerer zu beurteilen als Standardleistungen. Individualleistungen sind meist komplexer und unüberschaubarer als Standardleistungen. Dadurch ist der Kauf für den Kunden auch mit mehr Risiko verbunden.

2.5.5 Data Warehouse

Ein Data Warehouse ist eine zentrale Datensammlung, das heutzutage zum effektiven Kundenmanagement gehört. Dort werden alle internen und externen Informationen zusammengeführt, gespeichert und aufbereitet. Eine hohe Datenqualität und betriebswirtschaftliche Kennzahlen gehören zu den

Grundvoraussetzungen. Diese Informationen dienen zur Unterstützung von strategischen Entscheidungen im Unternehmen.

Wichtige Kriterien für ein Data Warehouse sind:

- geringer Verwaltungsaufwand
- hohe Performance (schneller Zugriff auf die Daten, auch bei vielen Zugriffen)
- Berechtigungskonzept (Sicherheit gegen unbefugten Zugriff)

Ein wesentlicher Nachteil von Data Warehouse ist, dass dieses mit einer Verzögerung die aktuellen Daten erfährt. Weiters bringt die redundante Datenhaltung einen wesentlich Mehraufwand beim Aktualisieren der Daten.

Der Begriff Data Warehouse entstand in den 80er Jahren bei der Firma IBM und wurde dort noch Information-Warehouse bezeichnet.

2.5.6 Data Mining

Die spezifische Datenauswertung im Relationship Marketing wird als Data Mining bezeichnet. Es ist eine weitere Stufe nach dem Data Warehouse. Dabei werden mathematische Verfahren eingesetzt, um gewisse Muster oder Strukturen zu erkennen, damit der Kunde besser verstanden wird. Dieses Wissen hilft enorm die Kundenzufriedenheit zu verbessern. Diese Informationen begrenzen sich selten nur auf interne Quellen, meist werden externe Zusatzinformationen eingeholt. Data Mining dient vor allem auch zum Erkennen, welche Kundenbeziehungen profitabel sind und welche nicht.

Vorteile:

- Informationen werden besser zur Verfügung gestellt (Wettbewerbsvorteil)
- User können genau diese Daten abrufen, die sie benötigen
- Betriebskosten werden minimiert, moderne Soft- und Hardwarebausteine verringern die Abfragezeiten

Nachteile:

- Gibt keine endgültige Antwort, man hat nur einen guten Überblick
- Das Einführen eines Data Mining System ist mit hohen Kosten verbunden
- Hohes Wissen des Users wichtig (vor allem betriebswirtschaftliches Denken)

2.6 Unterschied zwischen Relationship Marketing und CRM

Da CRM als Unternehmensphilosophie gilt, lässt es sich zunächst völlig losgelöst von der Frage der EDV-Unterstützung zur Optimierung der Beziehung zu Kunden und Nutzung dieser zur Erzielung von Umsatz und Wachstum betrachten.¹⁴

Relationship Marketing baut auf sehr persönlichen Kontakt zwischen Mitarbeiter und Kunden auf. Das Risiko dabei ist auch, wenn der Mitarbeiter wechselt, ob der gute Kontakt bestehen bleibt. Dies kann ein Abwandern von Kunden bedeuten, falls der Mitarbeiter zu einem Konkurrenzunternehmen wechselt. Customer Relationship Management drängt diesen engen Kontakt insofern zurück, da alle Mitarbeiter über ein zentrales Datenbank-System die Informationen erhalten, wer wann was mit dem Kunden kommuniziert hat. Dabei wird auch Einsicht auf den E-Mail Verkehr gewährt. Das zentrale Anliegen von CRM ist der Aufbau und die Pflege langfristiger sowie profitabler Kundenbeziehungen.¹⁵

Relationship Marketing beschäftigt sich nicht nur mit dem Kunden, sondern auch Lieferantenbeziehungen werden gepflegt. CRM hingegen beschäftigt sich ausschließlich mit der Pflege von Kundenbeziehungen, d.h. mit potentiellen, aktuellen und verlorenen Kunden.

Bei Customer Relationship Management handelt es sich um eine Software unterstützte Informationsquelle, bei der es hauptsächlich darum geht, die Daten bereichsübergreifend zur Verfügung zu stellen. Diese Daten werden systematisch

¹⁴ Vgl. Jost (2002); S. 4

¹⁵ Vgl. Raab / Werner (2005), S. 5

und sinnvoll aufgearbeitet, um folglich organisiert zur Verfügung gestellt werden zu können. Ein weiterer Schlüsselfaktor einer erfolgreichen CRM Umsetzung ist, eine kundenorientierte Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur manifestiert sich in den Verhaltensweisen der einzelnen Mitarbeiter.¹⁶

2.7 Konzeptionierung des Relationship Marketing

Anhand der Konzeptionierung werden grundlegende Ansätze im Relationship Marketing definiert. Sie bilden die Basis der Gestaltung des Relationship Marketings. Kundenbeziehungen werden im Zeitablauf betrachtet. Das Management wird aus der Perspektive des Kunden betrieben. Dies dient als Ausgangspunkt, damit die beiden Sichtweisen (Anbieter und Nachfrager) möglichst übereinstimmen.

2.7.1 Grundlagen des Lebenszykluskonzepts

Entstanden ist dieser Begriff aus der Adoptions- und Diffusionsforschung (Haedrich/Tomczak 1996, Koppelman 1997). In diesem Konzept wird festgestellt, dass das jeweilige Test-Objekt, vergleichbar mit einem Menschen eine begrenzte Lebensdauer aufweist. In dieser Zeit überwindet das Untersuchungsobjekt verschiedene typische Phasen.

Beispiele für einen Menschen wären: Kindheit, Pubertät, Pension,... Durch spezielle Merkmale in bestimmten Phasen, können Schlussfolgerungen daraus gezogen werden. Diese Hinweise wiederum sind für das Management des jeweiligen Test-Objekts relevant.

Wichtige Bereiche im Marketing des Lebenszykluskonzepts sind: Produkt-, Markt-, und Markenzykluskonzept.

¹⁶ Vgl. Homburg / Sieben (2005), S. 456

Nach Entstehen einer Kundenbeziehung, durchlaufen Anbieter und Kunde unterschiedliche Phasen, die auch abhängig von der Stärke der Kundenbeziehung sind. Diller unterteilt den Kunden-Lebenszyklus in ein Sechs-Phasen Modell, das aus „Vor-Beziehungsphase“, „Startphase“, „Penetrationsphase“, „Reifephase“, „Krisenphase“ und „Trennungsphase“ besteht. In einem idealtypischen Kundenlebenszyklus amortisieren sich mögliche Anfangsinvestitionen im Laufe der Geschäftsbeziehung.¹⁷

Wichtig ist, dass der Anbieter die Stadien auch aus der Perspektive des Kunden betrachtet. Dadurch wird er auf Bedürfnisse des Kunden aufmerksam, die ihm sonst nicht aufgefallen wären. Diese Bedürfnisse hängen von der Phase ab und müssen differenziert betrachtet werden.

2.7.2. Kundenbedarfslebenszyklus

Der Kundenbedarfslebenszyklus definiert, wie sich die Art des Bedarfs auf manche Produkte/Märkte/Güter über die Lebensdauer verändert. Es wird auch die Intensität betrachtet, die sich über die Zeit wandelt. Im Dienstleistungsbereich verändern sich je nach Lebensphase die Bedürfnisse des Kunden. Das gleiche gilt für den Konsumgüterbereich, als Kind sind Spielwaren ein unumgängliches Gut, wobei bei einem Erwachsenen wiederum Sportartikel eine wichtige Rolle spielen. Sehr gut ist dieser Prozess auf dem Finanzdienstleistungs-Sektor erkennbar. Zuerst hat der Kunde Bedarf an einem Sparbuch, dann werden ein Girokonto oder auch Anleihen/Aktien interessant. Auch der Leistungsumfang ändert sich mit der Zeit, so werden beispielsweise höhere Zinsen verlangt. Auch im Geschäftsbereich sind diese Ansätze erkennbar. Zuerst kauft der Kunde eine Maschine, es spielen Preis, Marke, Lieferzeitraum und auch der Gewährleistungsrahmen eine Rolle. In späterer Folge werden Punkte wie Ersatzteile, Service oder auch Erweiterungen interessant.

Hier drei Beispiele für die Veränderungen innerhalb eines Lebenszyklus:

¹⁷ Vgl. Diller (1995), S. 58 ff.

Beispiel 1:

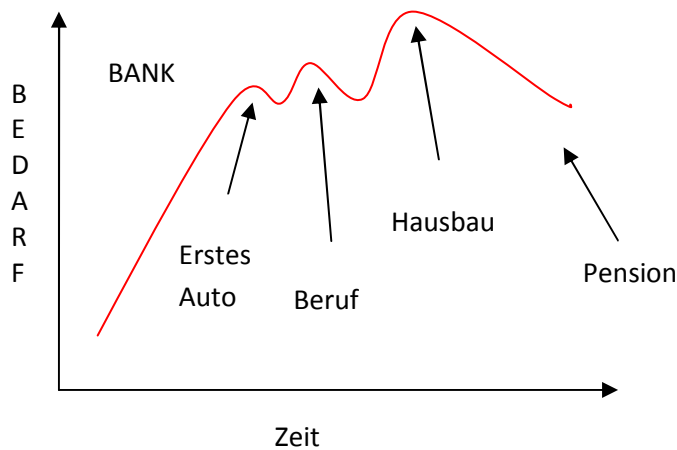


Abbildung 3: Lebenszyklus Bank

In diesem Beispiel sieht man, dass die Bank in der Kindheit nicht sehr wichtig ist. Als Jugendlicher wird das erste Konto eingerichtet und auch der erste Kredit wird aufgenommen, beispielsweise für ein neues Auto. Ein paar Jahre später wird erneut Geld geliehen, da die Ausbildung zum Piloten 65 000,-- Euro kostet. Die Ausbildung wird abgeschlossen und auf einem Sparbuch wird Eigenkapital angespart. Jahre später möchte man die Mietwohnung verlassen und sich in einem eigenen Haus niederlassen. Dafür wird ein weiterer Kredit aufgenommen. Dieses Darlehen wird über mehrere Jahre (30 Jahre) abbezahlt und man ist erst wieder in der Pension schuldenfrei.

Beispiel 2:

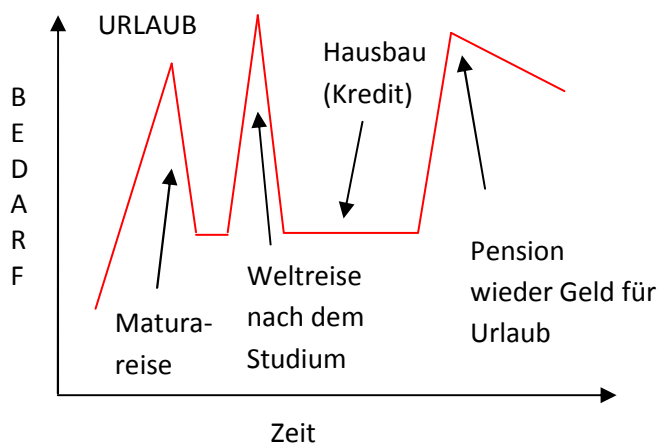


Abbildung 4: Lebenszyklus Urlaub

Im obigen Beispiel (Abb. 4) wird der Bedarf an Urlaub über eine Lebenszykluszeit erläutert. Der erste große Urlaub, der gemacht wird ist die Maturareise. Nach der Reise wird ein Informatikstudium gestartet, dies nach sechs Jahren beendet wird und mit einer Weltreise im Anschluss gefeiert wird. Nach der Reise startet man mit dem Hausbau, während dieser Zeit hat man kaum Geld für Urlaub. Erst in der Pension hat man wieder Zeit und Geld für Urlaub und eine Weltreise.

Beispiel 3:

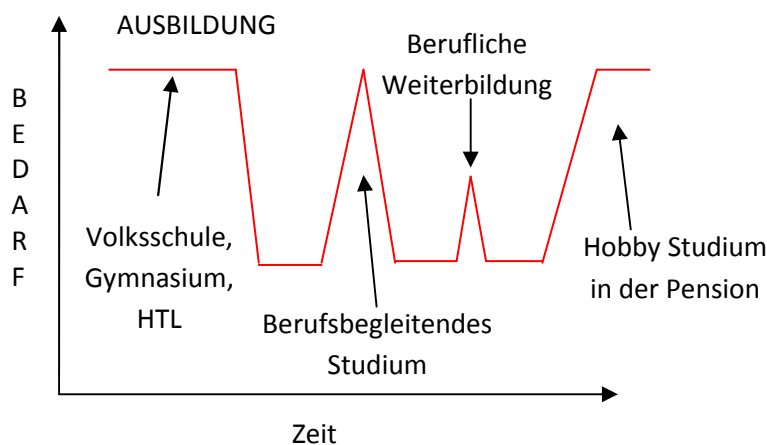


Abbildung 5: Lebenszyklus Ausbildung

Im letzten Beispiel wird der Bedarf an Ausbildung durchleuchtet. In der Kindheits- und Jugendphase ist Ausbildung allgegenwärtig. Nach Abschluss der Matura steigt man in das Berufsleben ein. Um eine Führungsposition im Unternehmen zu erreichen, wird ein Fernstudium absolviert. Später gibt es noch eine berufliche Fortbildung im Bereich Unternehmensführung. Aus persönlichem Interesse beginnt man im hohen Alter noch ein Geographie Studium.

Das genaue Beobachten und Beeinflussen des Bedarfslebenszyklus und vor allem ein effektives Management, bringen lange und stabile Kundenbeziehungen. Das wiederum bringt hohen Nutzen für Anbieter und Kunde. Dieser Nutzen sichert langfristige Umsätze. Durch eine genaue Analyse wird erkennbar, wie sich die Bedürfnisse im Zeitverlauf verändern. Unter Berücksichtigung der eigenen

Kernkompetenzen können neue Produkte entwickelt werden, um die Kundenwünsche über mehrere Lebensphasen zu befriedigen und dadurch den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Daraus können auch neue Geschäftsfelder entstehen, die Lücken im Bedarfslebenszyklus des Kunden schließen. Ein weiterer Vorteil ist, dass Abwanderungen zu Mitbewerben möglichst gering gehalten werden.

Ein Beispiel dafür wäre, wenn eine Bank der Meinung ist, für Studenten kein eigenes Produkt zur Verfügung zu stellen. Die Bank muss allerdings damit rechnen, dass der Kunde (Student) abwandert, da andere Banken spezielle Angebote für diese Lebensphase bieten. Darum entwickelt die Bank ein neues Produkt, eventuelle auch ein neues Geschäftsfeld, das sich ausschließlich mit der Zielgruppe Studenten auseinandersetzt und diese betreut. Dadurch soll die Abwanderung gestoppt werden.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist das spezifische Anpassen des Produktes in Hinsicht auf Design oder auch Größe, auf die Lebensphase. Handys beispielsweise müssen junge Menschen optisch ansprechen, sie müssen möglichst klein sein und viele technische Funktionen besitzen. Für ältere Menschen hingegen ist es wichtig, dass das Handy mit großen Tasten und einem übersichtlichen Display ausgestattet ist. Durch das Ansprechen verschiedener Altersgruppen wird für den Kunden ein Verbleib beim Anbieter attraktiv gemacht.

Auch mit gezieltem Service sind sogenannte Lücken im Bedarfslebenszyklus schließbar. Dazu zählen beispielsweise Schulungen oder auch Reparaturleistungen. Speziell im Maschinenbau werden diese Mittel eingesetzt zw. den Kaufintervallen des Kunden. Fallen diese servicepolitischen Erweiterungen Sparmaßnahmen zum Opfer, muss zumindest noch die Kommunikation zum Kunden aufrecht gehalten werden. So ist es zum Beispiel in der Automobilbranche üblich, dass Autowerkstätten im Frühjahr und Herbst zum Reifenwechsel einladen, inklusive neuer Angebote von Felgen und Serviceleistungen. Die Kommunikation muss aufrecht erhalten bleiben, auch wenn der Kunde längere Zeit nichts von sich hören lässt. Es ist auch wichtig, den Kunden am Ende einer Bedarfsdeckung auf die Attraktivität in späteren Phasen

hinzuweisen. Wird der Kunde über mehrere Phasen im Bedarfslebenszyklus begleitet, besteht ein gewisses Vertrauensverhältnis und vor allem ist der Kunde mit den erbrachten Leistungen zufrieden. Das wiederum ergibt die Möglichkeit einen Kunden ein Leben lang mit Leistungen oder Produkten zu versorgen. Solche Kundenbeziehungen verliert man nur mehr schwer!

2.7.3 Kundenbeziehungslebenszyklus

Der Kundenbeziehungslebenszyklus beschreibt idealtypisch Gesetzmäßigkeiten im zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung, die in verschiedenen Phasen einer Kundenbeziehung resultieren und aufgrund der Intensität der Kundenbeziehung Schlussfolgerungen für das Relationship Marketing zulassen.¹⁸

Der Kundenbeziehungslebenszyklus wird in verschiedene Phasen unterteilt: Kundenakquisition (Sozialisationsphase), Kundenbindung (Wachstumsphase), Kundenrückgewinnung (Auflösungsphase).

Grafisch wird dabei auf der Ordinate die Stärke bzw. Intensität der Kundenbeziehung dargestellt und auf der Abszisse die Dauer der Geschäftsbeziehung.

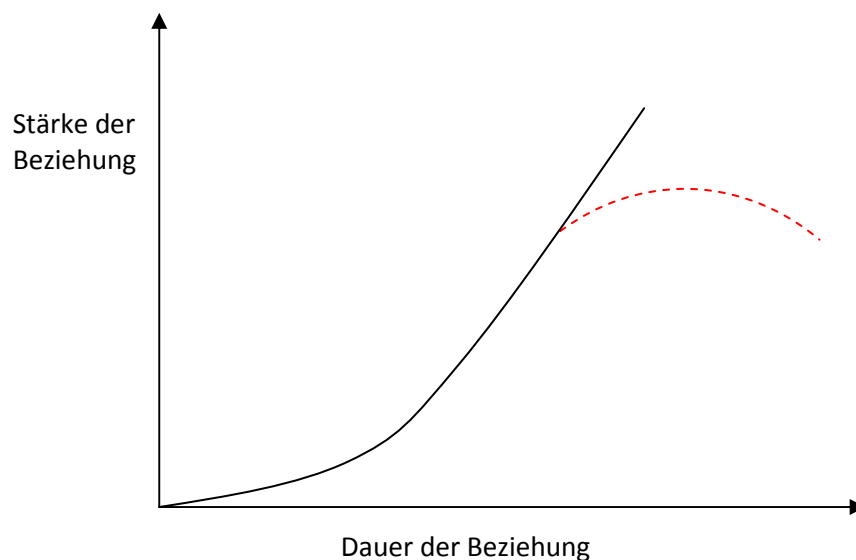


Abbildung 6: Grafische Darstellung Kundenbeziehung

¹⁸ Vgl. Bruhn (2001), S. 46

Die Kundenakquisitionsphase ist der mögliche Start einer Beziehung zwischen Kunde und Anbieter. Der Kunde holt Informationen ein und es findet noch kein Produkt- bzw. Leistungsaustausch statt. Diese Phase wird Anbahnungsphase genannt. Der Anbieter versucht kommunikationstechnisch den Kunden von seiner Leistung zu überzeugen. In weiterer Folge findet ein erster Gütertausch statt. Diese Phase wird als Sozialisationsphase bezeichnet. Es werden erste Informationen beiderseitig gesammelt. Der Anbieter sammelt Kundeninformationen anhand des Kaufverhaltens und der Kunde bewertet die erbrachten Leistungen bzw. das erhaltene Produkt. In späterer Folge kann der Anbieter anhand der neu gewonnenen Informationen, noch besser für den Kunden abgestimmte Leistungen erbringen. Dies bringt zusätzliche Kosten, die für den Anbieter in dieser Startphase anfallen und ein negativer Beigeschmack dieser Phase sind.

Bei der Kundenbindungsphase kommt es zu einer Vertiefung der Kundenbeziehung zw. Anbieter und Nachfrager. Der Anbieter versucht den Kunden langfristig zu binden, anhand von Sonderleistungen oder auch Spezial-Angeboten. Es wird eine sogenannte Wachstumsphase angestrebt. Auch der Kunde versucht auf Dauer seine Vorteile daraus zu ziehen, wie zum Beispiel Stammkundenrabatt oder auch zusätzliche kostenlose Leistungen. Am Ende geht es in die Reifephase in der das Niveau zwischen Kunden und Anbieter (Erlös) gehalten werden soll. Es gibt kaum noch Potenzial zum Ausschöpfen.

Vor der Kundenrückgewinnungsphase wurde die Beziehung im Regelfall von Seiten des Kunden beendet. Aufgrund von bestimmten Vorfällen oder oft reicht auch schon ein bestimmtes Ereignis, damit die Kundenbeziehung aufgelöst wird. Dies wird dann in der Auflösungsphase realisiert. Der Kunde beschließt die Leistungen von jemand anderen zu beziehen. Jeder Fall ist in der Regel genau zu betrachten und zu analysieren, um den Kunden wieder zurück ins Boot zu holen.

2.7.4 Produktlebenszyklus

Der Lebenszyklus eines Produkts wird in der Betriebswirtschaftslehre über mehrere Phasen beschrieben. Dabei wird auch bei Produkten von einer natürlichen Lebensspanne gesprochen. Ist dieser Zyklus abgelaufen, wird das Erzeugnis nicht mehr nachgefragt und vom Markt genommen. Neben den Phasen spielt in diesem Zeitverlauf auch der Umsatz eine große Rolle, wie in diesem grafischen Beispiel gut erkennbar ist:

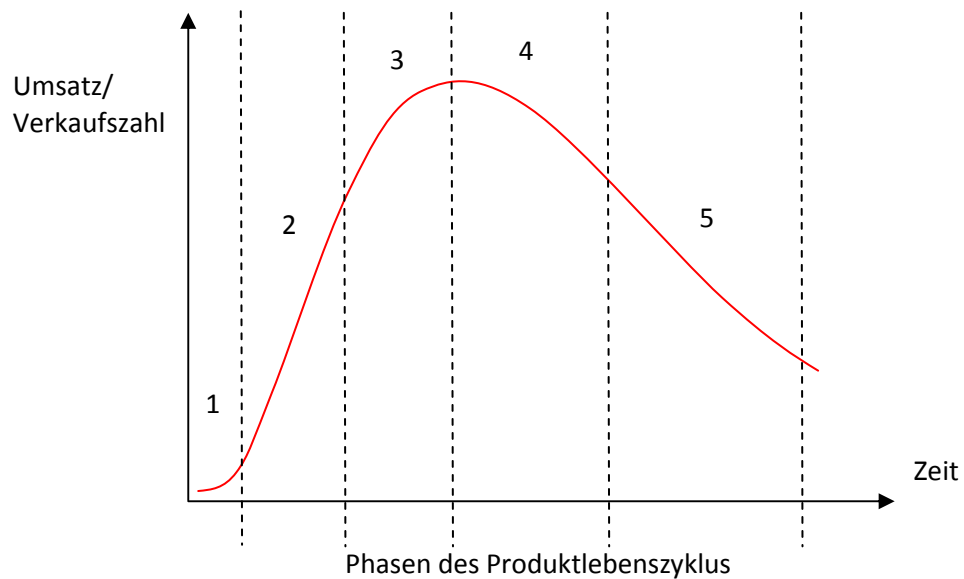


Abbildung 7: Produktlebenszyklus

Phase 1 – Einführungsphase: Bei der Einführungsphase wird das Produkt auf den Markt gebracht. Werbemaßnahmen und aggressive Preistaktik sind wichtige Elemente hierbei. Nach der Einführung des Produktes entscheidet der Kunde, ob es nachgefragt wird oder nicht. In dieser Phase wird grundsätzlich geklärt ob, das Erzeugnis am Markt eine Chance hat oder ob es zu einem Flop wird. Diese Phase dauert bis zum Erreichen der Gewinnschwelle (Break-Even-Point) an.

Phase 2 – Wachstumsphase: Das Produkt ist am Markt „richtig“ angekommen. Die Werbung wird nicht mehr zum Etablieren am Markt genutzt, sondern zum Steigern bzw. Beschleunigen des Wachstums. In dieser Phase steigen die Gewinne und auch der Cash Flow. Sehr bedeutend in diesem Abschnitt ist die Preis- und Konditionspolitik, weil die Konkurrenz aufmerksam wird und ähnliche

oder gleiche Produkte auf den Markt bringt. Speziell die Einführungsanstrengungen werden von der Konkurrenz kostengünstig übernommen oder auch kopiert. Diese Phase dauert an bis das Gewinnmaximum erreicht wird.

Phase 3 – Reifephase: Die Mitbewerber reagieren auf das Produkt und bringen das gleiche Produkt günstiger auf den Markt. Der Kunde verliert allmählich das Interesse am Produkt. Die Gewinne und Umsätze sind am Ende der Phase rückläufig. Es handelt sich beim Erzeugnis nicht mehr um eine Neuentwicklung, sondern einem Standardprodukt, das weit am Markt verbreitet ist. Trotzdem ist diese Phase die profitabelste Phase und sollte so lang wie möglich andauern. Das Marketing ist in diesem Abschnitt auf Erhalt (Erhaltungsmarketing) des Produktes auf dem Markt eingestellt und um eventuell weitere Marktsegmente zu erschließen. Dies kann anhand von neu entwickelten Produktvariationen umgesetzt werden.

Phase 4 – Sättigungsphase: In dieser Phase ist die Marktsättigung erreicht. Die Gewinne und Umsätze sinken und es muss ernsthaft überlegt werden, ob das Produkt eingestellt wird. Erste Preissenkungen sind charakteristische Merkmale in dieser Phase, um gegen diesen Trend zu wirken. Grundsätzlich werden keine neuen Marktteilnehmer mehr gewonnen, die Nachfrage ist befriedigt. Die Phase endet, wenn der Umsatzerlös den Deckungsbeitrag unterschreitet (Verlustzone) und keine Gewinne mehr eingefahren werden.

Phase 5 – Rückgangphase (Degeneration): In der Rückgangphase oder auch Niedergangphase wird das Produkt schließlich vom Markt genommen. Der Absatz des Produktes ist irreversibel rückläufig und das Produkt verliert Marktanteile. Das Erzeugnis kann nur noch mit einem Relaunch (Neueinführung) oder einer Generalüberholung gerettet werden. Die kostengünstigere Variante ist der Relaunch. Die Eliminierung des Produktes und das Entwickeln eines komplett neuen Produktes bringt hingegen strategische Vorteile und eventuell auch wieder den gewünschten Gewinn. Mit dem Beseitigen des Produktes, hat das Erzeugnis seinen Lebenszyklus durchlaufen und ist so zu sagen gestorben.

Eine strategische Planung des Produkts ist insofern wichtig, um zu erkennen in welchen Phasen sich die eigenen Produkte befinden. Findet man heraus, dass sich die meisten Produkte in späteren Phasen befinden, ist eine Entwicklung von neuen Produktideen nötig. Wichtig dabei ist auch die Produktlebenszyklen der Konkurrenz zu kennen, um entsprechend auf deren Neuerungen oder auch Lücken reagieren zu können. Der Trend am Gütermarkt ist ganz klar, die Produktlebenszyklen haben sich in den letzten Jahren stark verkürzt.

2.8 Grundlagen des strategischen Marketings

Anhand dieser Strategien wird festgelegt, wie die Marketingziele erreicht werden können. Es werden Konzepte aufgestellt, die sich an Markt und Umwelt orientieren. Systematisches Vorgehen ist wichtig um langfristigen Erfolg zu sichern und die Vorteile am Markt zu erkennen und natürlich auch auszunutzen. Als Grundlage für die Entwicklung der Strategien, dient das Unternehmensziel. Vor allem auch, muss man sich klar werden, was bin ich und was bin ich nicht. Sogenannte Nichtziele müssen geklärt werden. Man muss sich auf die eigenen Fähigkeiten konzentrieren und diese auch perfekt umsetzen. Dabei wird auch charakterisiert, wie das Unternehmen am Markt auftritt und wie es sich dort positioniert. Daraus müssen dauerhafte Wettbewerbsvorteile entstehen und erkannte Marktchancen genützt werden. Dabei dürfen aber die Bedürfnisse der Kunden nicht außer Acht gelassen werden. Ein Zusammenführen der eigenen Fähigkeiten und der Bedürfnisse des Kunden, ist der ideale Weg um langfristig Erfolg zu haben.

Um die Marschrichtung nicht aus den Augen zu verlieren, werden Prozesse und Abläufe der strategischen Planung genau festgelegt. Mit Hilfe von Analysen (Analyse der Umwelt, Analyse der Unternehmung) und Visionen (Visionen für die Zukunft) wird ein Plan erarbeitet, der das Unternehmen dauerhaft lenkt.

Schlüsselemente des strategischen Marketing sind:

➔ man muss sich mit dem Kunden intensiv beschäftigen

- ➔ man muss sich mit dem Markt intensiv beschäftigen
- ➔ man muss sich mit dem Wettbewerb intensiv beschäftigen

2.9 Phasenbezogene Strategien

Die phasenbezogenen Strategien geben die generelle Stoßrichtung des (kundenorientierten) Relationship Marketings an, die sich aus den Ergebnissen der Situationsanalyse ableiten lassen.¹⁹ Untersuchungen haben ergeben, dass wenn beispielsweise ein Produkt einmal gekauft wird und dann nicht mehr, es eine hohe Wechselrate aufweist. In diesem Fall muss man sich verstärkt auf die Kundenbindungsstrategie konzentrieren. Dabei stehen drei Strategieoptionen zur Auswahl:

- ⇒ Kundenakquisitionsstrategie,
- ⇒ Kundenbindungsstrategie und
- ⇒ Kundenrückgewinnungsstrategie

2.9.1 Kundenakquisitionsstrategie

Bei dieser Strategie ist das Ziel Neukunden zu binden. Der dauerhafte Zuwachs von Kunden ist äußerst wichtig für den Erfolg des Unternehmens. Vor allem auch, wenn der vorhandene Kundenstamm wenig profitabel ist, macht es Sinn sich vermehrt auf die Bindung von Neukunden zu konzentrieren. Auch bei einem geringen Kundenstamm bietet sich die Kundenakquisitionsstrategie an. Grundsätzlich wird das Marketing im Unternehmen hauptsächlich auf die Gewinnung von Neukunden gerichtet.

Die Kundenakquisitionsstrategie wird in die Stimulierungs- und Überzeugungsstrategie unterteilt.

¹⁹ Vgl. Bruhn (2001), S. 115

Bei der Überzeugungsstrategie werden vor allem die Erwartungshaltungen und Wünsche des Kunden festgehalten und natürlich auch die Fähigkeiten des Unternehmens selber.

Bei der Stimulierungsstrategie versucht das Unternehmen, die Vorteile und Attraktivität, beispielsweise für sein Produkt oder Dienstleistung, hervorzuheben. Der Kunde soll überzeugt werden, eine Partnerschaft mit dem Unternehmen einzugehen.

Diese Strategien können faktisch oder auch symbolisch eingesetzt werden. Der Unterschied zwischen symbolisch und faktisch liegt darin, dass bei der faktischen Strategie konkrete Merkmale des Unternehmens verwendet werden.

Mittel	Faktisch	Symbolisch
Aufgabe		
Stimulierung	Faktische Stimulierungsstrategie	Symbolische Stimulierungsstrategie
	Beispiele: - Sonderangebote - Preisausschreibung	Beispiele: - Imageaufbau - Testimonials in der klassischen Werbung
Überzeugung	Faktische Überzeugungsstrategie	Symbolische Überzeugungsstrategie
	Beispiele: - Leistungsproben - Vorher-Nachher-Werbung	Beispiele: - Steuerung von Weiterempfehlungen - Qualitätsgarantien

Abbildung 8: Typen der Kundenakquisitionsstrategie

Quelle: Bruhn 2001, S. 117²⁰

Die Kundenakquisitionsstrategie kann auf alle Marktsegmente und Kundengruppen angewandt werden. Wichtig ist nur, dass man auch versucht neue Kundengruppen und neue Marktsegmente zu gewinnen, da oft die bereits bearbeiteten Gruppen und Segmente ausgeschöpft sind.

²⁰ Vgl. Bruhn (2001), S. 117

2.9.2 Kundenbindungsstrategie

Die Kundenbindungsstrategie soll zur Steigerung der Kundenbindung dienen. Sie bietet sich vor allem an, wenn das Unternehmen eine hohe Wechselrate aufweist. Das heißt Kunden dasselbe Produkt oder dieselbe Leistung, auch bei anderen Mitbewerbern erhalten oder auch neu Kunden sofort wieder verloren werden.

Die Ziele dieser Strategie sind:

- ➔ Erhöhung der Profitabilität
- ➔ Erhaltung der Neukunden
- ➔ Verstärkung der Weiterempfehlung
- ➔ verbesserte Produkte anbieten, anstatt billiger Varianten
- ➔ Kunden auch für andere Angebote begeistern

Auch bei der Kundenbindungsstrategie unterscheidet man zwischen zwei verschiedenen Typen: Verbundenheitsstrategie und Gebundenheitsstrategie.

Die Verbundenheitsstrategie strebt die Steigerung der Kundenzufriedenheit und vertrauensbildender Maßnahmen, wie z. B. Produktentwicklung nach Kundenwunsch an.

Bei der Gebundenheitsstrategie kann der Kunde schlecht wechseln, er ist eingeschränkt in seiner Auswahl. Er nimmt gewisse Mankos in Kauf, da diese durch andere Vorteile kompensiert werden (z. B. individuelle technische Standards).

Bei der Entscheidung welche Kundenbindungsstrategie verwendet werden soll, spielt die Fristigkeit eine große Rolle. Dabei wird zwischen kurzfristig und langfristig unterschieden.

Fristigkeit	Kurzfristig	Langfristig
Art der Kundenbindung		
Gebundenheit	Kurzfristige Gebundenheitsstrategie	Langfristige Gebundenheitsstrategie

	Beispiele: - Kurzfristige Verträge - Mengenrabatte	Beispiele: - Langfristige Verträge - Abonnements
Verbundenheit	Kurzfristige Verbundenheitsstrategie	Langfristige Verbundenheitsstrategie
	Beispiele: - Niedrigpreisangebot - Überraschung durch Geschenke	Beispiele: - Mitarbeiterbindung - Leistungsindividualisierung

Abbildung 9: Typen der Kundenbindungsstrategie

Quelle: RealWWZ,

http://www.realwwz.ch/system/files/private/relationship_marketing_fs_2004_zusammenfassung_492fcb801c100.pdf, 23.05.2010 ²¹

Die Kundenbindungsstrategie hat den Vorteil, dass sich Anbieter und Kunde bereits kennen und eine Beziehung zw. ihnen besteht. Man kennt den Käufer und kann leichter auf seine Wünsche und Bedürfnisse eingehen. Das wiederum bringt aber die Gefahr, dass das wesentlich schwierigere Gewinnen von Neukunden vernachlässigt wird und dadurch der Erfolg des Unternehmens auf langfristiger Basis gefährdet wird.

2.9.3 Kundenrückgewinnungsstrategie

Die oberste Priorität im Relationship Marketing eines Unternehmens sollte sein, keinen Käufer zu verlieren. Mit dieser Strategie soll das Abwandern von Kunden unterbunden werden. Vor allem auch Kunden, die bereits ihre Leistung oder ihr Produkt bei einem Konkurrenten kaufen, sollen wieder zurück ins Boot geholt werden. Dabei versucht man eine Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung zu erreichen.

²¹ Vgl. RealWWZ (2010),

http://www.realwwz.ch/system/files/private/relationship_marketing_fs_2004_zusammenfassung_492fcb801c100.pdf, 23.05.2010

Die Kundenrückgewinnungsstrategie wird bei Unternehmen mit hoher Wechselrate angewandt. Auch wenn die Neukundenakquisition mehr Erfolg verspricht, als alte Kunden wieder zurück zu gewinnen, wird diese Strategie eingesetzt. Bei dieser Strategie unterscheidet man zwischen der Verbesserung und Wiedergutmachung. Diese zwei Arten werden bei abgewanderten Kunden und abwandernden Kunden eingesetzt.

Kundensituation	Abwandernde Kunden	Abgewanderte Kunden
Art der Rückgewinnung		
Wiedergutmachung	Kompensationsstrategie	Stimulierungsstrategie
	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> - Ersatz der beschädigten Leistungen - Kompensationszahlung 	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> - Rabatte bei Beziehungswiederaufnahme - Geschenk bei Wiederaufnahme
Verbesserung	Nachbesserungsstrategie	Überzeugungsstrategie
	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> - Reparatur beschädigter Leistungen - Service Recovery 	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> - Modifikation des Leistungsangebots - Innovation nach Kundenwunsch

Abbildung 10: Typen der Kundenrückgewinnungsstrategie

Quelle: RealWWZ,

http://www.realwwz.ch/system/files/private/relationship_marketing_fs_2004_zusammenfassung_492fcb801c100.pdf, 24.05.2010²²

Auch bei der Kundenrückgewinnungsstrategie hat man den großen Vorteil, dass man die Kunden kennt. Es fällt leichter auf deren Bedürfnisse und Wünsche einzugehen. Allerdings sind die Gründe einer Abwanderung sehr oft mit Fehlern des Unternehmens verbunden und dadurch müssen zuerst diese beseitigt werden, bevor dem Kunden versprochen wird, dass sich etwas geändert hat. Letztendlich

²² Vgl. RealWWZ (2010),

http://www.realwwz.ch/system/files/private/relationship_marketing_fs_2004_zusammenfassung_492fcb801c100.pdf, 24.05.2010

dient auch diese Strategie zur Umsatzsicherung und für den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

3. Unternehmen

1989 wurde die Firma „Solar-Computer-Vertrieb Grüner“ von Ing. Günter Grüner gegründet und bildet somit die Basis einer erfolgreichen Firmengeschichte. Das erste Büro des Unternehmens war das hauseigene Wohnzimmer. Anette Grüner, die Frau des Firmengründers, war die erste Mitarbeiterin im Betrieb. Sie kümmerte sich hauptsächlich um die Buchhaltung der Firma.

Die Firma „Solar-Computer-Vertrieb Grüner“ war für den Generalvertrieb der Heiz- und Kühllastberechnungssoftware vom deutschen Software Hersteller „Solar-Computer“ in Österreich zuständig. Die Software wurde auf BASIC Basis programmiert und auf 5,25 Zoll -Disketten ausgeliefert. Das Unternehmen war der erste Vertriebspartner der Firma „Solar-Computer“.

Ein Jahr später wurde in Telfs das erste Büro gemietet und somit zur Zentrale unseres Betriebes.

1992 wurde eine weitere Kooperation geschlossen und zwar mit der Firma „pit-cup“ aus Heidelberg. Auch für die Firma „pit-cup“ machte die Firma „Solar-Computer-Vertrieb Grüner“ den Generalvertrieb in Österreich. Dabei wurde ein Software-Aufsatz für CAD zur Berechnung von Heiz- und Kühllast angeboten. Zusätzlich wurden zwei neue Mitarbeiter angestellt, ein Experte für den Bereich CAD und ein Spezialist für Computer Hardware.

1994 wurde ein größeres Büro in Telfs angemietet. Eine Sekretärin und ein weiterer CAD Spezialist wurden angestellt. Weiters wurde die Firma in „Grüner CAE & CAD Systeme“ unbenannt.

Nach weiteren drei Jahre musste die Firma aus Platzmangel in den ZIMA Gewerbepark Telfs, umziehen. Die Kooperation mit dem Unternehmen „pit-cup“ wurde um das Geschäftsfeld Facility Management erweitert. Ziel war es, jedes Jahr ein bis zwei Mitarbeiter für dieses neue Geschäftsfeld anzustellen.

Im dritten Quartal 1997 wurden die Niederlassungen Graz und München gegründet. Zusätzlich wurde ein Vertriebsmitarbeiter für Ost-Österreich eingestellt.

2000 wurde der Standort Graz aus strategischen Gründen nach Wien verlegt.

Nach erfolgreichen FM Projekten in Österreich, setzte man sich drei Jahre später das Ziel unter die Top drei Facility Management Software Anbietern in Österreich zu kommen. Der Jahres-Umsatz zu diesem Zeitpunkt betrug 1,5 Millionen Euro. 2004 wurde mit dem Stahlindustriekonzern VOEST ein wichtiger Kunde im FM Bereich gewonnen. Allein durch dieses Projekt konnte man sich mittlerweile zu den TOP 3 in der Branche zählen.

2005 wurde die Einzelfirma „Grüner CAE & CAD Systeme“ in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung umgegründet, mit dem Namen „Ing. Günter Grüner GmbH“.

Zwei Jahr danach wurde mit der WEB-Entwicklung eine neue Abteilung gegründet. Diese war für die Web-Schnittstelle zur Facility Management Software verantwortlich. Somit konnten alle Daten auch über eine Website abgefragt werden.

2008 erweiterte man das Büro im Gewerbepark auf 600 m². Der Umsatz betrug zu diesem Zeitpunkt knapp unter 3 Million Euro mit 15 Mitarbeitern.

2010 ist das Unternehmen Marktführer im Bereich Facility Management Software und beschäftigt 18 Mitarbeiter in ganz Österreich. Erfolgreiche FM-Projekte wurden zwischenzeitlich mit Konzernen wie Kärcher, OMV, ADAC oder auch Worthington Cylinders umgesetzt.

Zeitschiene:



1989 Firmengründung Einzelfirma „Solar-Computer-Vertrieb Grüner“

-  1990 Bezug erstes Miet-Büro Telfs
-  1992 Generalvertrieb „pit-cup“ (CAD Software)
-  1994 Umzug in ein größeres Büro
-  1997 Geschäftsfeld Facility Management wird gegründet
Niederlassung Graz und München werden angemietet
-  2000 Übersiedelung Standort Graz nach Wien
-  2003 Umsatz über einer Million Euro
-  2004 Unter den TOP 3 Facility Management Anbietern
-  2005 Umgründung in „Ing. Günter Grüner GmbH“
-  2006 die Abteilung Web-Entwicklung wird gegründet
-  2008 Umsatz knapp unter 3 Million Euro
-  2010 Marktführer im Bereich Facility Management Software
18 Mitarbeiter werden beschäftigt

4. Durchführung der Bestandskundenumfrage

4.1 Interne Definition von Bestandskunden

Kunden die neu akquiriert werden, werden intern nicht sofort als Bestandskunden definiert. Neukunden werden zu Bestandskunden, wenn der Projektstart abgeschlossen ist und vor allem auch die Leistungen des ersten „großen“ Start-Angebots verbraucht sind. Sobald der Kunde zum Tagesgeschäftskunden wird, d.h. der Kunde arbeitet mit dem Programm und braucht nur mehr Support, wird er als Bestandskunde deklariert.

Damit auch klar festgelegt ist welcher Kunde Bestandskunde ist und welcher nicht, wurde unsere Kundenverwaltungssoftware um eine Karteikarte erweitert. Es entstand eine neue Kunden-Karteikarte (Bestandskunde) auf der Einträge dieser Art gemacht werden konnten. Unter anderem gab es dort auch eine Checkbox mit dem Namen Bestandskunde.

Kunde A	Kunde II	Ansprechpartner	Projekte	Tätigkeiten	Angebote	Aufträge
Rechnungen	Dokumente	Software	Software II	Support	Vertrieb	Installationsberichte
Filter						

Wartung Kontakte Teststellung Bestandskundeninfo(FM)

Ansprechpartner: Niederkofler Alois
Bestandsbetreuer: Richard Lenhart
Bestandskunde ☒
Kunde: TIROLER LANDESTHEATER
Wartungsvertrag: ☒ 30. Jun 2010
Fragebogen: ☒

Umfragen

0	Ansprechpartner	CreationDate
Keine anzuzeigenden Objekte.		

Neu Kopieren Löschen Bearbeiten

Bemerkung

Mahnwesen Brief Fax Support verrechnen

Abbildung 11: Bestandskunden Karteikarte

Die Zuordnung, ob Bestandskunde oder nicht, wurde von meinem Vorgesetzten getroffen. Dieser ging alle Kunden durch und setzte einen Hacken, wenn der Kunde ein „echter“ Bestandskunde war. Vor allem sollten diese Kunden in Angriff genommen werden, die schon lange keinen Kontakt mehr mit uns hatten bzw. schon lange keine Leistung von uns in Anspruch genommen hatten. Darum

wurde bei aktuell laufenden Projekten oft kein Hacken gesetzt, da diese ja im Moment in Kontakt mit der Firma waren. Ziel war es natürlich die schlafenden Kunden wieder aufzuwecken und mit diesen zusätzlichen Umsatz zu erzielen.

4.2 Umfrage


Der Fragebogen wurde von mir erarbeitet, um einen Gesamtüberblick über die vorhandenen Bestandskunden zu erlangen. Mit vielen Kunden wurde über Jahre kein Kontakt mehr gepflegt. Zudem wusste man teilweise nicht, ob es den zuständigen Ansprechpartner noch gibt oder ob unsere Software überhaupt noch im Einsatz war. Darum nahm ich zuvor telefonisch Kontakt mit einigen Kunden auf und klärte diese Dinge ab. Vor allem vermerkte ich den neuen Ansprechpartner inkl. E-Mail Adresse, da an diese der Fragebogen bzw. das Bestandskunden-E-Mail geschickt wurde. Ich versuchte auch gleich ein wenig Interesse auf neue Programm-Module zu wecken, die im Fragebogen vorgestellt wurden und vor allem auch für die Flasche Tiroler Schnaps, die als Dankschön für das Ausfüllen an den Ansprechpartner bzw. Kunden geschickt wurde. Ich hatte nun eine Liste von Bestandskunden inkl. Programm-Ansprechpartner, an die diese Kundenumfrage geschickt wurde. Natürlich wurden diese Daten auch in unserer Kundenverwaltung gespeichert. Daraus konnte ich wieder meine Auswertungen und Listen generieren.

4.2.1. Bestandskunden-E-Mail

Um die Informationen unter die Kunden zu bringen, wurde eine Art Newsletter erstellt, der an 73 Bestandskunden geschickt wurde. Der Newsletter wurde an den Programm-Hauptverantwortlichen (Projektleiter) in jedem Unternehmen geschickt. Dieser wurde zuvor auf der Karteikarte Bestandskundeninfo(FM) ins Feld Ansprechpartner eingetragen.

Das E-Mail wurde dann mit Hilfe eines Newsletter Programms (Super-Mailer) entworfen. Die Liste der Ansprechpartner wurde aus der Kundenverwaltung exportiert und in das Programm Super-Mailer importiert. Dabei wurden die Felder Titel, Vorname, Nachname und interne pitID übernommen. Die pitID wurde am

Ende des Links eingetragen, damit beim Öffnen des Links, die Felder Firma und Kontaktperson automatisch ausgefüllt wurden. Im unteren Beispiel (Abb. 12) steht die pitID 000081000:0000d272 für das Unternehmen „Colliers“.



BestandskundenumfrageFacility Management

Sehr geehrter Herr Thomas Zigahn,

Im Rahmen unserer Kundenbetreuung würden wir Sie bitten sich ein paar Minuten für uns Zeit zu nehmen.

Im unten angegebenen Link finden Sie einen kurzen Fragebogen, bezogen auf die bisherige und zukünftige Zusammenarbeit mit uns.

Durch Ihr Feedback haben Sie direkten Einfluss auf die Richtung der Entwicklungen in unserem Unternehmen und geben uns Aufschluss über Ihre Zufriedenheit. Somit können wir unsere Produkte und Dienstleistungen noch besser auf die Bedürfnisse der Anwender anpassen.

Als kleines Dankeschön erhalten Sie bei Teilnahme an der Umfrage bis 18.12.09 einen echten Tiroler Edelbrand. Pro Unternehmen kann nur ein Fragebogen berücksichtigt werden.

Sollte Sie dieses Mail nicht betreffen bitten wir Sie dem zuständigen _pit-FM Projektbetreuer dieses Mail zuzustellen. Die angegebenen Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt.

Link zur Umfrage:

[http://telfs.gruener.com:8081/bestandskundenfragebogen?
cID=00008100:0000d272](http://telfs.gruener.com:8081/bestandskundenfragebogen?cID=00008100:0000d272)

Bei Fragen helfen Patrick Mack und Richard Lenhart.

Besten Dank im Voraus

Ing. Günter Grüner mit Team

Ing. Günter Grüner GmbH
A-6410 Telfs, Nedere-Munde-Str. 15
Tel. +43 5262 657 62-0 Fax: DW 20

Abbildung 12: Bestandskunden Email

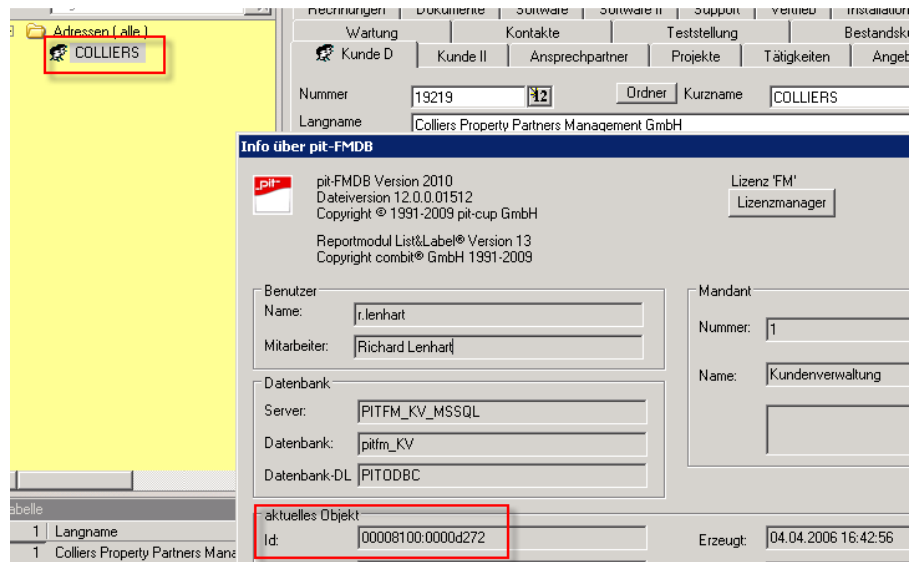


Abbildung 13: interne pit ID

Zusätzlich wurde von mir ein neues E-Mail-Konto erstellt, mit der E-Mail-Adresse fragebogen@gruener.com. Diese Adresse wurde im Super-Mailer auch als Absender-Adresse eingetragen. Der Vorteil hierbei war, dass man ein eigenes Postfach im Outlook hatte, das nur E-Mails im Bezug auf die Bestandskundeumfrage gespeichert hatte. Dadurch hatte man einen besseren Überblick, wer den Fragenbogen beispielsweise ausgefüllt hatte oder Probleme mit dem Ausfüllen hatte. Das wäre wiederum mit meinem persönlichen Postfach sehr schwer möglich gewesen, da ich pro Tag mindestens 20-30 E-Mails bekomme, die im Zusammenhang mit anderen Projekten stehen. Zudem konnte ich das neue Postfach auch anderen Mitarbeitern und vor allem auch meinen Vorgesetzten, als zusätzliches Postfach im Outlook einrichten. Dadurch konnten auch sie sich recht einfach einen Überblick, über den Status der Kundenumfrage machen.

4.2.2. Verwaltung der Newsletter Antworten

Sobald das Newsletter-E-Mail gelesen wurde, wurde uns eine Lesebestätigung ins Fragebogen Postfach zugestellt (Posteingang). Dadurch wussten wir, dass der Kunde das E-Mail erhalten und auch geöffnet hat. Diese Lesebestätigungen sammelte ich im Unterordner „Lesebestätigungen“.

Darunter waren auch vier „Mail-Delivery“ E-Mails dabei. Bei diesen vier Kunden erkundigte ich mich erneut telefonisch nach der richtigen E-Mail Adresse oder dem neuen Ansprechpartner.

Im Ordner „nicht gelesen“ wurden die ungelesen gelöschten Bestätigungen gesammelt, diese Kunden wollten scheinbar nichts mit dem Newsletter anfangen. Warum das der Fall war, wurde von mir später telefonisch abgeklärt.

Unter „sonstiges“ wurden alle E-Mail Antworten gesammelt, die von Kunden geschrieben wurden. Wie zum Beispiel konnten zwei bis drei Ansprechpartner aufgrund der hohen EDV Einschränkung, die Website mit dem Fragebogen nicht öffnen. Diese Kunden bekamen den Fragebogen als pdf-Datei zugeschickt.

Wenn ein Kunde den Online-Fragebogen ausgefüllt hatte, bekamen wir automatisch ein E-Mail mit dem Link des ausgefüllten Fragebogens. Diese E-Mails wurde wiederum in den Ordner „ausgefüllt“ verschoben und aufgrund dessen hatte man einen guten Überblick über den Erfolg der Umfrage.

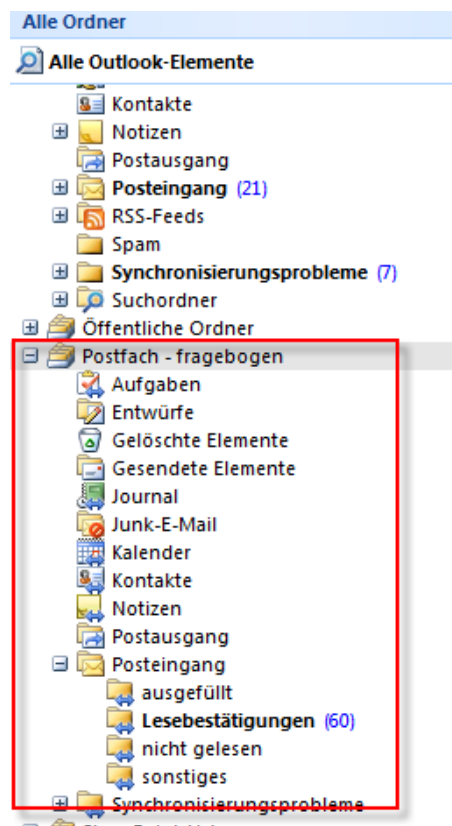


Abbildung 14: E-Mail Postfach Fragebogen

Die ausgefüllten Fragebogen wurden automatisch über die pitID mit dem richtigen Kunden in der Kundenverwaltung verknüpft. Damit hatte man alle Informationen in unserer Kundenverwaltungs-Datenbank gespeichert. Zu finden war der ausgefüllte Fragebogen in einer Entity-List auf der Karteikarte „Bestandskundeninfo(FM)“ beim Kunden.

The screenshot shows a software interface for customer management. At the top, there are tabs for 'Kunde D', 'Kunde II', 'Ansprechpartner', 'Projekte', 'Tätigkeiten', 'Angebote', and 'Aufträge'. Below these are sub-tabs for 'Rechnungen', 'Dokumente', 'Software', 'Software II', 'Support', 'Vertrieb', 'Installationsberichte', and 'Filter'. The main section is titled 'Bestandskundeninfo(FM)'. It contains fields for 'Ansprechpartner' (Schmitt Joachim), 'Bestandsbetreuer' (Richard Lenhart), 'Bestandskunde' (checked), 'Kunde' (KÄRCHER), 'Wartungsvertrag' (checked, 31. Dez 2010), and 'Fragebogen' (checked). Below this is a table of surveys ('Umfragen') with columns 'ID', 'Ansprechpartner', and 'CreateDate'. The first row is highlighted with a red box, showing ID '1', 'Joachim Schmitt', and '14.12.2009 11:30:52'. Below the table are buttons for 'Neu', 'Kopieren', 'Löschen', and 'Bearbeiten'. At the bottom, there is a 'Bemerkung' field and buttons for 'Mahnwesen', 'Brief', 'Fax', and 'Support verrechnen'.

Abbildung 15: ausgefüllter Fragebogen in der Kundenverwaltung

Mit Doppelklick auf den rot markierten Datensatz in Abb. 15, konnte man sich den ausgefüllten Fragebogen ansehen. Im Feld „Ansprechpartner“ (in der Entity-List) wurde die Person eingetragen, der tatsächlich die Umfrage ausgefüllt hatte. Das „CreateDate“ speicherte den Zeitpunkt des Absendens des Fragebogens.

4.2.3 Aufbau des Fragebogens

Wenn der Kunde den Fragebogen per E-Mail bekam, brauchte er nur noch auf einen Link im E-Mail klicken und die Fragebogen-Homepage öffnete sich. Wie schon zuvor erläutert, wurden die Felder Firma und Kontaktperson automatisch ausgefüllt. Die Felder konnten aber auch geändert werden, falls der Zuständige es einen anderen Mitarbeiter ausfüllen lies.

Der Fragebogen wurde in vier Bereiche unterteilt:

1. **Ihre Informationen:**

Hier wurde der Hauptansprechpartner bzw. die Person, die den Fragebogen ausgefüllt hatten und der Name des Unternehmens gespeichert.

2. **Allgemein:**

In diesem Teil sollte der allgemeine Eindruck des Kunden über unsere Firma geklärt werden.

Wie sind die Kunden mit unserer Firma zufrieden? Welches Bild hat unserer Firma nach außen?

3. **Software:**

Teil 1:

Im ersten Teil (ersten 6 Fragen) wollten wir wissen, wie der Kunde mit unserem Produkt (Software) und unseren Dienstleistungen (Anpassungen, Organisation,...) zufrieden war.

Teil 2:

Im zweiten Teil wollten wir wissen, wie intensiv der Kunde mit dem Programm arbeitete. Vor allem auch, ob der Käufer das Programm noch mehr einsetzen möchte.

Ist bei diesem Kunden Geld über neue Lizenzen oder Schulungen zu holen?

Teil 3:

Im letzten Teil wurden Module/Funktionsbereiche präsentiert, die entweder im Standard noch nicht enthalten sind oder nur mit geringen Funktionalitäten. Mit Hilfe der Informations-Buttons konnten sich die Kunden eine genaue Beschreibung des Moduls ansehen (PDF-Dokument).

4. **Service:**

Teil 1:

Der erste Teil wurde als Information bezüglich aktueller Kundenbetreuung verwendet. Hier sollte geklärt werden, ob der Projektbetreuer zufriedenstellend ist und dieser Kontakt mit dem Kunden aufnehmen soll.

Teil 2:

Hier wurden andere Marketing-Strategien auf ihre Tauglichkeit geprüft (Newsletter, Kundenserviceportal, Anwendertreffen). Vor allem sollte aus

dem Ergebnis des Fragebogens erkennbar sein, ob ein Anwendertreffen für den Kunden interessant wäre.

4.2.4 Fragebogen



Bestandskunden Umfrage - Ing. Günter Grüner GmbH

Ihre Informationen

Firma:

Kontaktperson:


1. Allgemein

	sehr gut	gut	mäßig	schlecht	keine Angabe
Wie bewerten Sie das Unternehmen als Ganzes (Effizienz, Kompetenz)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie beurteilen Sie die Flexibilität des Unternehmens als Ganzes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie beurteilen Sie das Auftreten des Unternehmens (Corporate Design, Corporate Identity,...)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie beurteilen Sie das Auftreten unserer Mitarbeiter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Software (pit-FM)

	sehr gut	gut	mäßig	schlecht	keine Angabe
Sind Sie mit der erworbenen Software zufrieden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie gut erfüllt unsere Software die präsentierte und versprochene Funktionalität?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie waren Sie mit der Projektumsetzung im Allgemeinen zufrieden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ja	Nein	Bemerkung
Wurden Umsetzungs-Termine eingehalten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
























































Falls nicht - lag das Problem bei der Firma Grüner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Falls nicht - lag das Problem an der internen Organisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Haben Sie Bedarf an Schulungen (User, Admin, Filter/Reports, Neuerungen,...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Haben Sie spezielle Fragen zur Software?			

	täglich	2-3x p. W.	1x p. >W.	seltener
Wie oft arbeiten Sie mit pitFM?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen Anwender von pitFM?	<input type="text"/>			
	Ja	Nein	Bemerkung	
Ist in näherer Zukunft geplant die Anzahl der pitFM User in Ihrem Unternehmen zu erhöhen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	
Wenn ja wieviele?	<input type="text"/>			

Wären folgende  pitFM Funktionsbereiche für Sie interessant:

	Ja	Nein	Bemerkung
Facility Management			
Besucherinformationssystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Kabel- und Netzwerkmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Parkplatz/Parkkartenverwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Raumreservierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
 Reinigungsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Instandhaltung			
 Energiemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
 Lagerverwaltung / Inventur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
 Produktionsinstandhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
 Prüfbuch (Verwaltung von Prüfberichten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>


Programmerweiterungen

 E-Mail-Notifikationstool, Erinnerungsfunktion			<input type="text"/>
 FM-Kopplung an CAD			<input type="text"/>
 Integrierter Dokumentenviewer (>200 Dokumententypen inkl. dwg, xls, doc,...)			<input type="text"/>
 PDA Unterstützung			<input type="text"/>
 Scheduler / Terminplaner			<input type="text"/>
 Schnittstellen zu anderer Software (SAP, Navision, Microsoft AX, LDAP,...)			<input type="text"/>
Umwelt & Sicherheit			
 Abfallmanagement			<input type="text"/>
 Arbeitsplatzevaluierung			<input type="text"/>
 Gefahrstoffverwaltung			<input type="text"/>
 Unfallverwaltung (Formular laut AUVA)			<input type="text"/>
 Verwaltung von Gesetzen und Bescheiden			<input type="text"/>
 Web			
 WEB-Anbindung Auftragsverwaltung			<input type="text"/>
 WEB-Anbindung Auskunftssystem			<input type="text"/>
 WEB-Anbindung Ereignis- und Störmeldungen			<input type="text"/>
 WEB-Anbindung Zählerstandserfassung			<input type="text"/>
 WEB-Anbindung Raumreservierung			<input type="text"/>
Sonstiges			
 Mietenbuchhaltung / Property Management			<input type="text"/>
 Vertragsverwaltung / Indexierung			<input type="text"/>

Gibt es Themenbereiche die umsetzen wollen / Funktionalitäten die Sie vermissen?

[illegible]

3. Service

	sehr gut	gut	mäßig	schlecht	keine Angabe
Wie beurteilen Sie die Kundenbetreuung im Gesamten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind Sie mit der Erreichbarkeit Ihres Kundenberaters zufrieden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind Sie mit der Bearbeitungszeit Ihrer Anfragen zufrieden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie gefällt Ihnen unsere  neue Homepage?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind Sie mit unserer Hotline zufrieden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Falls nicht - Warum?

◀
▶

	Ja	Nein	Bemerkung
Wünschen Sie Kontaktaufnahme von einem Betreuer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Würden Sie ein Kundenserviceportal nutzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Wären Sie erfreut über monatliche Newsletter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Würden Sie an Informationstagen zu branchenspezifischen Themenbereichen teilnehmen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Würden Sie zu einem Anwendertreffen nach Telfs (Tirol) kommen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Wie lange könnten Sie sich dafür Zeit nehmen? (Tage)	<input type="text"/> Tage		
Sollte Ihrer Ansicht nach ein solches Anwendertreffen ein reines Arbeitstreffen sein?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
...oder auch Freizeitcharakter haben (Bsp. Entertainment, Side Events)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Helfen Sie uns, dass wir uns noch weiter verbessern!

◀
▶

4.3 Weitere Schritte

Nachdem das Bestandskunden E-Mail an alle 73 intern definierten Bestandskunden verschickt wurde, hatten wir nach ca. zwei Wochen 15 ausgefüllte Fragebogen. Ich ließ noch eine Woche verstreichen, was zu keinem Erfolg führte. Als nächstes begann ich mir eine Liste anzufertigen, auf der alle Bestandskunden waren, die uns nichts retour geschickt hatten. Ich kontaktierte diese telefonisch, um nachzufragen, ob der Kunde den Newsletter mit dem Fragebogen-Link überhaupt erhalten hatte. Dabei musste ich feststellen, dass viele Ansprechpartner gar nicht mehr bei diesem Unternehmen arbeiteten oder mittlerweile andere Kollegen für unsere Software verantwortlich waren. Ich nahm natürlich sofort die Kontaktdaten der neuen Ansprechpartner auf und verschickte das Bestandskunden-E-Mail an die neuen Adressen. Einige konnten auch den Link nicht öffnen, diese bekamen von mir umgehend die Umfrage als pdf-Datei zugeschickt.

Ich konnte drei Wochen später auf 46 ausgefüllte Fragebogen zurückgreifen und hatte somit ein Ergebnis, das absolut zufriedenstellend war.

Der reine E-Mail Versand hätte in diesem Fall kaum Erfolg gehabt, erst das Nachhaken per Telefon, hat eine ansprechende Antwort geliefert. Ein Trumpf beim Kontakt per Telefon, war sicher auch die Flasche echter "Tiroler Bauern Schnaps", die die Kunden am Telefon hellhörig werden ließ. Es wurde wahrscheinlich im E-Mail übersehen.

5. Auswertung der Umfrage

Nachdem wir eine zufriedenstellende Anzahl von ausgefüllten Fragebogen hatten, wurden die Fragebogen ausgewertet.

Der Fragebogen wurde von Anfang an so aufgebaut, dass auch die Auswertung möglichst einfach und effektiv erfolgen konnte. Darum wurden auch alle Felder auf dem Fragebogen in der Programm Datenbank angelegt. Das heißt, dass alle Daten, die der Kunde im Online- Fragebogen ausgefüllt hatte, direkt in der Datenbank gespeichert wurde. Dadurch konnte man auch nach diesen Daten filtern und selektieren. Vor allem aber, konnte man dadurch recht einfach jede Frage auswerten.

Mit Hilfe eines integrierten Report-Designers konnte man sich für jede Frage ein Auswertungs-Diagramm ausdrucken.

Die für uns wichtigsten Punkte waren Zufriedenheit, mögliche Umsätze und das Organisieren eines Anwendertreffens.

5.1 Zufriedenheit

Aufgrund der starken Vernachlässigung vieler Bestandskunden in den letzten Jahren, erwartete man sich hier ein eher mäßiges Ergebnis. Vor allem sollte man hier bei nachfolgenden Umfragen eine positive Tendenz erkennen. Ziel war es grundsätzlich, die Bestandskunden möglichst zufrieden zu stellen, um mit diesen eine Basis für eine lange Geschäftsbeziehung zu schaffen.

Es war auch die Aufgabe von uns Betreuern wieder Kontakt zu den Bestandskunden aufzunehmen und uns um diese zu kümmern. Dazu wurde die Frage gestellt, ob der Kunde mit dem Auftreten unserer Mitarbeiter zufrieden war bzw. ist. Dazu kam es zu folgendem Ergebnis:

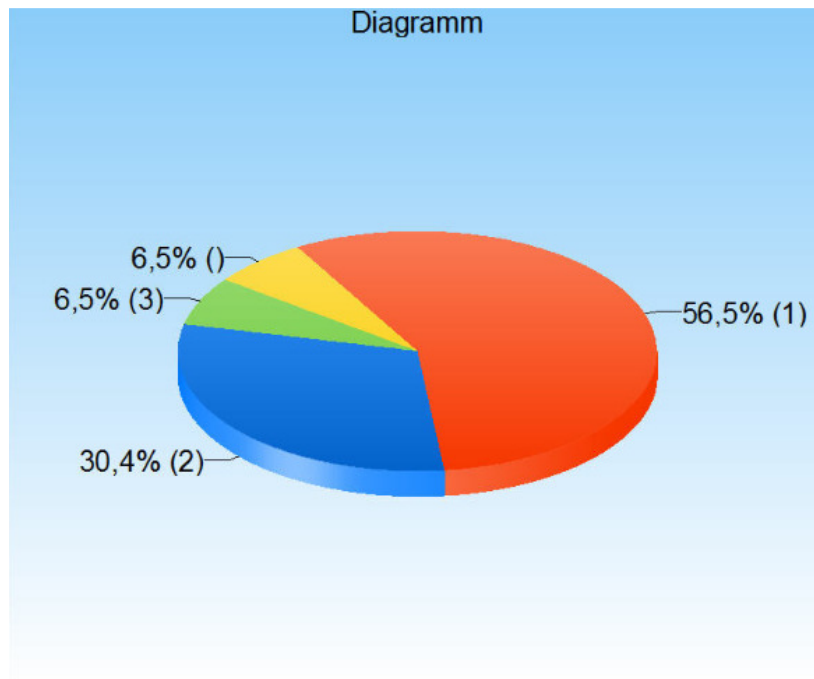


Abbildung 16: Auswertung Zufriedenheit

Ergebnis:

- (1) 56,5 % → sehr gut
- (2) 30,4 % → gut
- (3) 6,5 % → mäßig
- (4) 0 % → schlecht
- () 6,5 % → keine Angabe

Mehr als die Hälfte der insgesamt 46 Befragten waren mit ihren Betreuern sehr zufrieden. Insgesamt gesehen ergibt diese Auswertung ein sehr erfreuliches Ergebnis, da kein einziges Mal ein Mitarbeiter als schlecht bewertet wurde.

5.2 Mögliche Umsätze

Hier hofften wir ungefähr zu erkennen, wie viel Potential im Bezug auf Umsatz bei den Bestandskunden vorhanden ist. Aufgrund von Fragen, ob Schulungen gewünscht wären oder ob dieses Jahr noch die Lizenzen erhöht werden, konnte man mögliche Einnahmen herauslesen. Hierbei war beispielsweise die Frage, ob

der Kunde die Anzahl der User erhöhen will, sehr interessant. Das wiederum bedeutete, dass der Kunde weitere Lizenzen kaufen möchte.

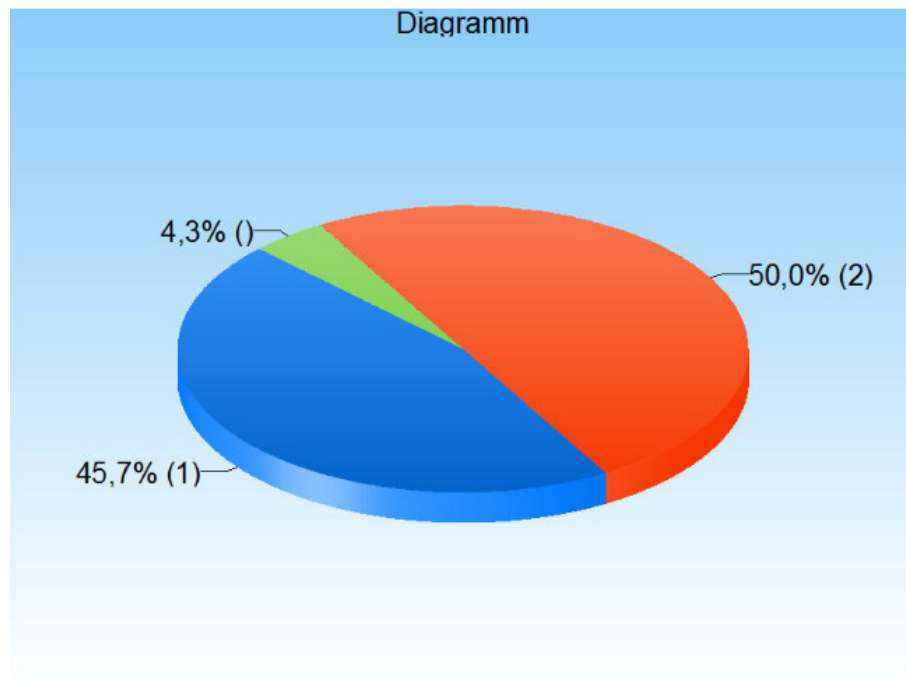


Abbildung 17: Auswertung Lizenzen

Ergebnis:

(1) 50,0 % → JA

(2) 45,7 % → NEIN

() 4,3 % → keine Angabe

Auch hier ein sehr erfreuliches Ergebnis, da die Hälfte der befragten Kunden Lizenzen erwerben wollten. Wenn man bedenkt, dass eine Lizenz ca. 7500,-- Euro kostet und 23 der Befragten Interesse zeigten, so gibt dies einen möglichen Umsatz von 172.500,-- Euro (wenn nur jeder Kunde eine Lizenz kaufen würde). Natürlich handelte es sich hierbei nur um eine Schätzung, trotzdem sieht man, dass hier sehr viel Potential vorhanden war.

5.3 Anwendertreffen

Das Anwendertreffen war auch eine neue Idee, um Kunden zusammen zu bringen und vor allem regelmäßig Neuerungen unserer Software vorzustellen. Aus dem Fragebogen erwarteten wir uns die Beantwortung einiger Fragen wie:

- ➔ Besteht grundsätzlich Interesse an einer solchen Veranstaltung?
- ➔ Soll die Veranstaltung über mehrere Tage gehen?
- ➔ Soll die Veranstaltung Freizeit-Charakter haben?
- ➔ Nehmen die Kunden für diese Veranstaltung den Weg nach Tirol auf sich?

Auf dem Fragebogen gab es dazu unter anderem auch die Frage, ob der Kunde an Informationstagen zu branchenspezifischen Themenbereichen teilnehmen würde:

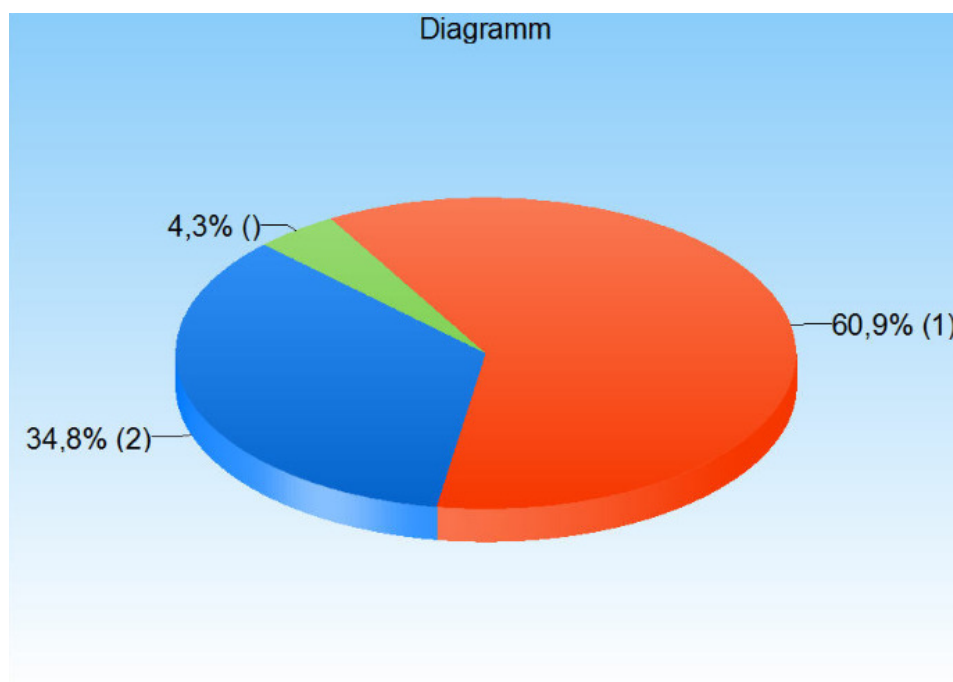


Abbildung 18: Auswertung Informationstage

Ergebnis:

(1) 60,9 % ➔ JA

(2) 34,8 % ➔ NEIN

() 4,3 % ➔ keine Angabe

Man sieht an dieser Umfrage, dass durchaus Interesse an Informationsveranstaltungen da war. Es war auf alle Fälle wichtig den persönlichen Kontakt über solche Veranstaltungen herzustellen und sich besser kennen zu lernen.

6. Software zur Verwaltung und Bereitstellung der Daten

Die Kundendaten wurden zentral auf einem Datenbank-Server gespeichert (MS SQL). Als Verwaltungsprogramm (Kundenverwaltung) dient unsere eigene Software pitFM. Unsere Facility Management Software wurde zum Teil zu einer Kundenverwaltung umprogrammiert.

Dabei wurde das Adressenverwaltungsmodul aus unserer Software als Grundlage verwendet.

Wenn eine neue Geschäftsbeziehung entsteht oder entstehen könnte, wird das Unternehmen als „Interessent“ angelegt. Dabei werden möglichst viele Daten gesammelt und eingetragen (Ansprechpartner, Branche,...)

Vertrieb		Filter		Kontakte		Teststellung							
Interessent A		Interessent II		Ansprechpartner		Software		Tätigkeiten		Angebote		Dokumente	
Nummer	05267	G1		Kurzname	SUFAG								
Langname	SUFAG Sport- und Freizeitanlagen GmbH												
Art	n.v.			Adresstyp	Interessent Österreich								
Branche	n.v.			Mailingsperre	<input type="checkbox"/>	Schulungskalender	<input type="checkbox"/>						
Straße	Bregenzerstrasse 3			kein Newsletter	<input type="checkbox"/>	Telefon	+43 (05574) 6844 0						
Ort	Kennelbach			Fax	+43 (05574)								
PLZ	A	6921		E-Mail									
Bundesland	Vorarlberg			Internet									
Land	Österreich			angelegt am	<input checked="" type="checkbox"/>	5. Apr 2002							
Bemerkung	KOMMT VON POOL ALPIN												
Mahnwesen Brief Fax													

Abbildung 19: Karteikarte Interessent

Sobald der Interessent unser Produkt kauft bzw. unsere Leistung in Anspruch nimmt, wird er in der Kundenverwaltung zu einem Kunden umfunktioniert.

Dadurch bekam der Kunde automatisch eine interne Kundennummer zugewiesen. Weiters wurde mit dem „Ordner“ Button auf unserm File-Server eine Ordner-Struktur erstellt, in der Dokumente zum Kunden abgespeichert und mit der Kundenverwaltung verknüpft wurden. Vor allem hatte man alle Informationen zum Unternehmen gesammelt auf einen Blick.

Der wichtigste Punkt jedoch war, ob der Kunde die Checkbox “Wartungsv. pit” aktiviert hatte und auch das Datum dahinter noch gültig war. War diese Checkbox nicht aktiviert, musste der Kunde für jeglichen Support, Update oder Installation bezahlen. Die Stunden wurden dann auf der Karteikarte Support eingetragen und dann von unserer Auftragsverwaltung abgerechnet. Wartungsvertragskunden mussten das nicht, sie bekamen Updates kostenlos und konnten auch kostenlos bei uns um Hilfe anfragen.

Rechnungen	Dokumente	Software	Software II	Support	Vertrieb	Installationsberichte	Filter
Wartung		Kontakte		Teststellung	Bestandskundeninfo(FM)		
Kunde A	Kunde II	Ansprechpartner		Projekte	Tätigkeiten	Angebote	Aufträge
Nummer	16788		12	Ordner	Kurzname: ELIN EBG Motorenwerk		
Langname	ELIN Motoren GmbH						
Art	n.v.			Adresstyp	Kunde Österreich		
Branche	n.v.			Wartungsv. pit	<input checked="" type="checkbox"/> 31. Dez 2010		
Straße	Elin-Motoren-Straße 1						
Ort	Weiz						
PLZ	A 8160			G1	<input type="checkbox"/> SC		
Bundesland	Steiermark						
Land	Österreich						
Region							
UID Nummer	ATU14773404						
Bemerkung	früherer Namen: Elin EBG Motoren GmbH 19.04.2010 FM Anwendertreffen Hr. Pötl kommt nicht						
angelegt am	<input checked="" type="checkbox"/> 27. Sep 2007			Mailingsperre	<input type="checkbox"/> Schulungskalender	<input type="checkbox"/> kein Newsletter	<input type="checkbox"/>
Mahnwesen		Brief		Fax		Support verrechnen	

Abbildung 20: Karteikarte Kunden

Sobald das Unternehmen in der Kundenverwaltung als Kunde definiert wurde, wurden neue Karteikarten zum Käufer eingeblendet.

Die wichtigsten davon sind:

Kunde II

Rechnungen	Dokumente	Software	Software II	Support	Vertrieb	Installationsberichte	Filter
Wartung	Kontakte	Teststellung		Bestandskundeninfo(FM)			
Kunde D	Kunde II	Ansprechpartner	Projekte	Tätigkeiten	Angebote	Aufträge	

Interesse 1	Interesse 2	Interesse 3	Interesse 4	Interesse 5
FM	CAD			

Potential	
Klassifizierung	Sondervereinbarungen

Auftragsdaten	
Summe der Rechnungen	7 137,10 €
Summe der Rechnungen Vorjahr	4 429,60 €
Summe der Rechnungen vor 2J.	10 874,60 €
Summe geplante Aufträge	€

Skonto	0,00 [%]
in	[Tage]
Nettokassa	10 [Tage]

Interessenten-Nr.	
-------------------	--

Kunden-Lead	Kunden-Informationsblatt	Kurzinfo
-------------	--------------------------	----------

Mahnwesen	Brief	Fax	Support verrechnen
-----------	-------	-----	--------------------

Abbildung 21: Karteikarte Kunden II

Auf dieser Karteikarte sieht man die Summe der Rechnungen von den letzten zwei Jahren. Dies war interessant für uns, da wir sahen, wie viel der Kunde in den letzten Jahren umgesetzt hatte. Ziel war es vor allem Kunden mit sehr wenig Rechnungssumme zu kontaktieren und diese wieder für das Programm zu begeistern. Durch die Einträge bei den Interessen konnten wir uns die FM und CAD Kunden leicht heraus filtern. Darum war wichtig, dass diese Einträge stimmten.

Ansprechpartner

Rechnungen	Dokumente	Software	Software II	Support	Vertrieb	Installationsberichte	Filter
Wartung		Kontakte		Teststellung		Bestandskundeninfo(FM)	
Kunde A	Kunde II	Ansprechpartner	Projekte	Tätigkeiten	Angebote	Aufträge	

3	Name	Vorname	Funktion	E-Mail
1	Pöhl	Erich	Projektleitung	erich.poelt@elinebgmotoren.at
2	Pendl	Johann	EDV	Johann.Pendl@elinmotoren.at
3	Erking	Wolfgang	Controlling	wolfgang.erking@elinebg.at

Abbildung 22: Karteikarte Ansprechpartner

Bei den Ansprechpartnern werden alle Personen aufgelistet, die im Laufe der Zeit Kontakt mit unserer Firma hatten.

Tätigkeiten

Rechnungen	Dokumente	Software	Software II	Support	Vertrieb	Installationsberichte	Filter
Wartung		Kontakte		Teststellung		Bestandskundeninfo(FM)	
Kunde A	Kunde II	Ansprechpartner	Projekte	Tätigkeiten	Angebote	Aufträge	

	Ende	Dauer	Art der Tätigkeit	Status	erteilt von
00	21.01.2010 11:00	2,00 h	Anpassung Büro	nicht verreche...	Richard Lenhart
00	09.12.2009 10:30	0,50 h	Installation	verrechnet	Richard Lenhart
00	17.11.2009 16:45	1,75 h	Installation	verrechnet	Richard Lenhart
00	11.11.2009 15:35	0,58 h	Installation	verrechnet	Richard Lenhart
00	06.11.2009 11:00	0,50 h	Installation	verrechnet	Richard Lenhart
00	07.08.2009 11:00	3,00 h	Anpassung Büro	verrechnet	Richard Lenhart
00	05.08.2009 17:00	2,00 h	Anpassung Büro	verrechnet	Gregor Staudacher
00	22.06.2009 16:00	1,00 h	Termin	offen	Ferdinand Weinberger
00	17.06.2009 11:00	3,00 h	Anpassung Büro	offen	Ferdinand Weinberger
00	10.06.2009 09:00	1,00 h	Termin	offen	Ferdinand Weinberger
00	29.05.2009 11:00	3,00 h	Installation	verrechnet	Richard Lenhart
00	18.05.2009 10:00	1,00 h	Supportbereitschaft	offen	Richard Lenhart
00	20.04.2009 12:00	1,00 h	Supportbereitschaft	offen	Richard Lenhart
00	26.03.2009 11:00	1,00 h	Termin	offen	Ferdinand Weinberger
00	19.03.2009 09:00	1,00 h	Supportbereitschaft	offen	Richard Lenhart

Abbildung 23: Karteikarte Tätigkeiten

Unter Tätigkeiten werden alle Leistungen dokumentiert, die bei dieser Firma angefallen waren.

Angebote

Rechnungen	Dokumente	Software	Software II	Support	Vertrieb	Installationsberichte	Filter
Wartung	Kontakte	Teststellung	Bestandskundeninfo(FM)				
Kunde A	Kunde II	Ansprechpartner	Projekte	Tätigkeiten	Angebote	Aufträge	

4	Nummer	Datum	Geschäftsbereich	Bearbeiter	Angebotssumme	Status
1	A - 07811	19.07.2010	FM Dienstleistung	Richard Lenhart	3 700,00 €	erledigt
2	A - 05162	17.12.2007	Facility Manage...	Robert Umshaus	56 000,00 €	erledigt
3	A - 05153	13.12.2007	Haustechnik MEP	Robert Umshaus	2 375,00 €	erledigt
4	A - 04890	01.10.2007	Facility Manage...	Robert Umshaus	0,00 €	erledigt

Neu

Kopieren

Löschen

Bearbeiten

Mahnwesen

Brief

Fax

Support verrechnen

Abbildung 24: Karteikarte Angebote

Unter „Angebote“ kann ich auf alle für den entsprechenden Kunden ausgestellten Angebote zugreifen. Da Kunden sehr oft nach Erhalt des Angebots anriefen und Fragen dazu hatten, konnte ich über den Kunden bei der Karteikarte „Angebote“ sehr schnell auf das Dokument zugreifen. Das Dokument wurde mit Hilfe der Sekretärin erstellt, diese schickte es dann an den Kunden und verlinkte es in der Kundenverwaltung.

Aufträge

Rechnungen	Dokumente	Software	Software II	Support	Vertrieb	Installationsberichte	Filter
Wartung	Kontakte	Teststellung	Bestandskundeninfo(FM)				
Kunde A	Kunde II	Ansprechpartner	Projekte	Tätigkeiten	Angebote	Aufträge	

5	Nr.	Auftragsdatum	Verwaltungsobjekt	Auftragsart	Status
1	AUF - 05521	20.07.2010	ELIN EBG Motorenwerk	Standard	offen
2	AUF - 05373	28.04.2010	ELIN EBG Motorenwerk	Sonderauftrag	erledigt
3	AUF - 05196	27.01.2010	ELIN EBG Motorenwerk	Standard	erledigt
4	AUF - 05173	14.01.2010	ELIN EBG Motorenwerk	PSV	offen
5	AUF - 04076	26.03.2008	ELIN EBG Motorenwerk	Sonderauftrag	erledigt

Abbildung 25: Karteikarte Aufträge

Beauftragte ein Kunde, wurde dies an die Auftragsverwaltung weiter geleitet. Diese erstellte dann in der Kundenverwaltung zum entsprechenden Angebot einen Auftrag. Die Auftragsbestätigung wurde wiederrum an den Kunden geschickt und in der Kundenverwaltung verlinkt.

Rechnungen

Kunde A	Kunde II	Ansprechpartner	Projekte	Tätigkeiten	Angebote	Aufträge
Wartung	Kontakte	Teststellung	Bestandskundeninfo(FM)			
Rechnungen	Dokumente	Software	Software II	Support	Vertrieb	Installationsberichte
						Filter

6	Rechnungs-Nr.	Datum	Auftrag	Positionskosten
1			AUF - 05521	740,00 €
2	311/08	28.05.2008	AUF - 04076	18 020,00 €
3	607/08	24.11.2008	AUF - 04076	17 350,00 €
4	061/10	14.01.2010	AUF - 05173	2 295,00 €
5	084/10	27.01.2010	AUF - 05196	320,00 €
6	278/10	28.04.2010	AUF - 05373	160,00 €

Abbildung 26: Karteikarte Rechnungen

Auf der Rechnungskarteikarte sind sämtliche Rechnungen des letzten Jahres zu finden. Daraus entsteht auch die Rechnungssumme auf der Karteikarte Kunde II.

Software

Kunde A	Kunde II	Ansprechpartner	Projekte	Tätigkeiten	Angebote	Aufträge
Wartung	Kontakte	Teststellung	Bestandskundeninfo(FM)			
Rechnungen	Dokumente	Software	Software II	Support	Vertrieb	Installationsberichte
Filter						
1	Code	Version	Lizenzen	akt. Version	Dongle-/Serien-Nr.	Update am
1	PITFM	2010	4	2011 (13.0)	LM ohne Dongle	15.03.2010

Neu	Kopieren	Löschen	Bearbeiten
Mahnwesen	Brief	Fax	Support verrechnen

Abbildung 27: Karteikarte Software

Unter „Software“ hat man einen Überblick über die eingesetzte Software beim Kunden. Vor allem sieht man auch wie viele Lizenzen der Kunde einsetzt und welche Programmversion der Kunde hat. Anhand einer integrierten Suchfunktion findet man alle Kunden, die eine alte Programmversion haben. Diese werden dann mit einem Update beliefert.

Support

Kunde D	Kunde II	Ansprechpartner	Projekte	Tätigkeiten	Angebote	Aufträge
Wartung	Kontakte	Teststellung	Bestandskundeninfo(FM)			
Rechnungen	Dokumente	Software	Software II	Support	Vertrieb	Installationsberichte
Filter						

73	Nummer	Datum	Ansprechperson	Bearbeiter	Produktfeld
1	S-05103	26.05.2010	Hr. Schmidt	Richard Lenhart	pit_FM
2	S-04784	15.02.2010	Hr. Ulmer	Richard Lenhart	pit_FM
3	S-04599	09.12.2009	Schmidt	Richard Lenhart	pit_FM
4	S-04362	25.09.2009	schmidt	Daniela Schwentner	pit_FM
5	S-04209	03.07.2009	Fr. Scholl	Markus Karbacher	pit_cup
6	S-04193	19.06.2009	Fr. Scholl	Markus Karbacher	pit_FM
7	S-03726	09.07.2008	Joachim Schmitt	Patrick Mack	pit_FM
8	S-03693	24.06.2008	Hr. Frank	Elisabeth Seelos	pit_FM
9	S-03666	29.05.2008	Jürgen Schmidt	Ferdinand Weinberger	pit_FM
10	S-03556	20.03.2008	Fr. Scholl	Markus Karbacher	pit_cup
11	S-03557	19.03.2008	Hr. Frank	Markus Karbacher	pit_cup
12	S-03471	13.02.2008	Fr. Scholl	Markus Karbacher	pit_cup
13	S-03324	26.11.2007	Fr. Scholl	Markus Karbacher	pit_cup
14	S-03121	26.07.2007	Joachim Schmitt	Patrick Mack	pit_FM
15	S-03091	05.07.2007	Hr. Ulmer	Tobias Baud	pit_FM

Neu	Kopieren	Löschen	Bearbeiten
Mahnwesen	Brief	Fax	Support verrechnen

Abbildung 28: Karteikarte Support

Bei „Support“ werden alle Support Gespräche mit dem Kunden dokumentiert. Was sehr hilfreich ist, wenn Kunden den Wartungsvertrag kündigen wollen, weil sie der Ansicht sind, dass sie hier Kosten sparen könnten. Hier hat man dann einen guten Gegenbeweis im Normalfall, da man ihm zeigen kann, dass in diesem Jahr z.B. 40 Supports gegeben hat und diese ohne Wartungsvertrag ein Vielfaches mehr kosten würden.

7. Schlusswort/Diskussion

Über den Erfolg der Bestandskundenbetreuung brauchen wir nicht zu diskutieren, da dieser unübersehbar ist. Der neu gepflegte Kontakt mit der Stammkundschaft brachte nur positive Rückmeldungen. Auch wenn nicht immer sofort ein Auftrag entstand, wusste der Kunde jetzt, dass wenn er Probleme oder auch Fragen hat, er sich jederzeit bei seinem Betreuer melden konnte. Man merkte, dass die Hemmschwelle geringer wurde, da ein gewisses Vertrauen zum Kundenbetreuer jetzt da war. Der persönliche Kontakt war da und der Kunde weiss nun, dass man nicht über mehrere Support Levels zu einer Auskunft bzw. Hilfe kommt, sondern direkt bei seinem Kundenbetreuer landet.

Interessant war nur, dass die meisten Kunden auf dem Fragenbogen durchaus interessiert an neuen Modulen waren, aber selten die Frage, ob der Kundenbetreuer Kontakt aufnehmen sollte, mit JA beantwortet hatten. Ich kann mir bislang noch nicht wirklich erklären, warum dies der Fall war, vielleicht wollte der Kunde selber die Initiative ergreifen bzw. den Zeitpunkt des Kontaktes selber bestimmen.

Unser Projekt Bestandskundenbetreuung wurde von mir und einem weiteren Mitarbeiter durchgeführt. Wir beschäftigten uns wöchentlich ca. einen halben Tag mit vertrieblichen Tätigkeiten. Die restliche Zeit machten wir Programm-Anpassungen, Schulungen oder auch Präsentationen. Wir versuchten auch die Aufträge möglichst selber abzuwickeln und zu erledigen.

Es beginnt mit einer Präsentation oder einem Wunsch eines Kunden. Der nächste Schritt ist das Abschätzen der Anpassungszeit. Das war wiederum bei einer Schulung oder neuen Lizenz nicht nötig, da dort die Preise feststehen. Als nächstes wird ein Angebot geschrieben und an den Kunden geschickt. Wird dieses Angebot beauftragt, klärt man mit dem Kunden den Zeitplan ab und erledigt die gewünschte Tätigkeit. Zuletzt wurde der Abteilung Auftragsverwaltung die erledigte Tätigkeit gemeldet, die dann die Leistung abgerechnet hat. Man hatte, sozusagen bis auf die Rechnung und natürlich die Beauftragung durch den Kunden, alles selber in der Hand und ist auch für die Qualität der Umsetzung verantwortlich. Da natürlich jeder versucht seine Bestandskunden möglichst

zufrieden zu stellen, gab man sehr ungern Arbeit an Dritte ab. Das jährliche Umsatz-Ziel will man auch erreichen und war auf die Bestandskunden beschränkt.

Es handelte sich um 76 aktive Bestandskunden, die auf uns gerecht aufgeteilt wurden. Vor allem wurde darauf geachtet, dass Kunden mit denen man schon zutun hatte auch demjenigen zu geordnet wurden. Alles in allem gab es eine gerechte Aufteilung mit einem fairen Umsatz-Ziel von 75.000,-- Euro pro Bestandskundenbeteuer. Hauptziel war es, die gesamten 150.000,-- Euro gemeinsam zu erreichen. Es handelte sich hierbei um ca. 150.000,-- Euro die zusätzlich ins Unternehmen flossen, da es diese intensive Bestandskundenbetreuung zu vor nicht gegeben hatte. Vor allem war der Zeitpunkt für zusätzlichen Umsatz perfekt, da durch die europaweite Wirtschaftskrise, die Neukunden Akquisition sehr schleppend und schwach voran ging. Man konnte mit der Neubelebung der Bestandskunden der Flaute ein wenig entgegenwirken. Natürlich war das große Geschäft die Neukunden-Akquise, die pro Projekt im Durchschnitt 80.000,-- bis 120.000,-- Euro in die Kassa spielen. Nichtsdestotrotz läuft die Bestandskundenbetreuung jetzt ein halbes Jahr und wir haben schon jetzt das Jahres-Ziel erreicht!

Vor allem mit Marketing Aktionen wie “Schulung und Erholung“ für Bestandskunden konnten wir Top-Umsätze einfahren. Kundenorientiertes Marketing war gefragt, wie Herr Weber (GF IKEA Deutschland) das perfekt beschreibt: Den Kunden mit einer Leistung zu überraschen, mit der er im Vorfeld nicht rechnet.²³

²³ Vgl. Brandt /Schneider, S. 100

Sehr geehrter Herr und Damen,

für größtmöglichen Know-How Transfer bieten wir Ihnen im Herbst vier Spezial-Schulungen zum Thema pit-FM im einzigartigen Ambiente des Schlosshotel Fernsteinsee am Fuße des Fernpasses in Tirol an. Kleine Gruppen und das entspannende Umfeld garantieren Ihnen beste Wissensaufnahme. Das alles zu einem günstigeren Preis, als eine entsprechende Schulung bei Ihnen vor Ort.



Folgende Termine werden angeboten:

- 15. und 16. September, REPORT und FILTER Schulung
(Filtermanager, Parameterfilter, Listenreport, Report Designer,...)
- 22. und 23. September, POWER USER Schulung
(allgemeine Programmfunktionen, Filter, Listenreportdialog, Favoriten, Ansichten,...)
- 29. und 30. September, ADMINISTRATOR Schulung
(Designen von Eingabemasken, Erstellen von Feldern und Klassen, Benutzerechte,...)
- 06. und 07. Oktober, PIT-CAD Schulung
(Aufbereiten von Plänen, Daten Abgleich CAFM<=>pit-FM, CAD Stempel/Beschriftungen, Flächen- & Objektfärbung,...)

Schulungszeiten:

1. Tag von 8.30 bis 16.00 Uhr,
 2. Tag von 9.00 bis 16.30 Uhr (immer 1 Stunde Mittagspause)
- Schulungs-Notebooks stellen wir Ihnen gerne zur Verfügung.
Genießen Sie nach der Schulung die wunderbare Natur und das reichhaltige Sport- und Freizeitangebot rund um den schönen Fernsteinsee (<http://www.fernsteinsee.at>).



Ihre Investition:

mit Übernachtung im Schloss:

beinhaltet 2 Übernachtungen im Schloss inkl. Frühstück und 3 Gänge Mittagessen, sowie die Schulungsgebühren ==> 1783,- €

mit Übernachtung im Hotel:

wie oben mit 2 Übernachtungen im Hotel ==> 1743,- €

ohne Übernachtung:

enthält die Schulungsgebühren und Mittagessen an beiden Tagen ==> 1660,- €

Beachten Sie unseren attraktiven Kombirabatt: Bei mehreren Teilnehmern an einem Modul bekommt jeder Teilnehmer 500 Euro Rabatt.

Anreise:

Eigene Anfahrt mit PKW. Sie erreichen das Hotel z.B. von Innsbruck aus in ca. 45 min und von München in 1:45 h.

Nutzen Sie die Möglichkeit in einem ungestörten Umfeld Ihre pit-FM Anwendungskenntnisse deutlich zu entwickeln und damit zukünftig Ihren Arbeitsalltag noch effizienter zu gestalten. Melden Sie sich am besten gleich an, jede Schulung ist auf 6 Teilnehmer begrenzt.

Für Rückfragen oder Ihre Anmeldung steht Ihnen unser Schulungsleiter Herr Richard Lenhart unter r.lenhart@gruener.com gerne zur Verfügung.

Wir freuen uns auf Ihren Erfolg!

Ihr Grüner Team

P.S. Aus organisatorischen Gründen bitten wir um Ihre Rückmeldung bis Ende Juni, ob wir einen Platz für Sie reservieren dürfen oder Sie nicht an den Veranstaltungen teilnehmen werden.

Abbildung 29: Schulungs-Special

Für dieses Schulungs-Special wurde eine Kooperation mit dem Hotel Schloss Fernsteinsee gemacht, das eine ideale Lage für diese Sonderaktion hatte. Durch meinen Kontakt zum Hotel (Betreuung des Hotels im Bereich Marketing), war die Organisation absolut unproblematisch und auch nicht aufwendig. In kürzester Zeit hatten wir fast jede Schulung ausgebucht. Vor allem die Übernachtung im Schloss war ein Renner. Die Schulungszeiten wurden so angepasst, dass der Kunde auch nach der Schulung noch Zeit hatte, die Natur rund um den Fernsteinsee zu genießen. Es war wirklich erstaunlich wie gut diese neue Aktion ankam. Auch preislich war es nicht uninteressant, da der Kunde für eine Schulung bei uns im Büro (790,-- Euro pro Tag) gleich viel bezahlte, wie bei dieser Aktion. Allerdings können wir mit der Umgebung und den Räumlichkeiten bei weiten nicht mit dem Hotel Schloss Fernsteinsee mithalten. Der Preis für die Übernachtung im Schloss mit Frühstück, 3-gängigem Mittagessen und Schulungsraummieta (inkl. Kaffee und Mineralwasser) war mit 100,-- Euro pro Tag pro Person sehr günstig. Auf alle Fälle war es für mich eine große Überraschung, dass diese Marketing-Idee so gut ankam und ich denke es wird jetzt zu einem Fixpunkt in unserer Jahresplanung.

Unser neu gesteckte Ziel für diese Jahr (2010) sind 250.000,-- Euro Umsatz, zusätzlich mit dem Bestandskundenprojekt für die Firma einzuspielen. Vor allem im Herbst sollte noch einiges an Zeit vorhanden sein, um dieses Ziel sicherlich zu erreichen.

Interessant war auch, dass es eigentlich im Sommer immer ein Auftragsloch gab. Dieses Jahr, allerdings konnten speziell im Bestandskundenbereich die Aufträge kaum abgearbeitet werden. Ich denke, dass die ergriffenen Maßnahmen Anfang des nächsten Jahres erst so richtig zur Geltung kommen. Denn es war uns absolut klar, dass wir nicht von Anfang an die Auftragsmassen bekommen werden. Man kann den Kunden nicht jahrelang vernachlässigen und auf einmal vor der Tür stehen und ihm das Geld aus der Tasche holen. Es war ein Vertrauensprozess, der mit einem kostenlosen Update begann und mit regelmäßigem Telefonkontakt weiter geführt wird. Vor allem der Fragenbogen war hierzu eine wunderbare Hilfestellung, da man dadurch schon Wünsche und Neigungen des Kunden

kannte, bevor man mit ihm Direktkontakt aufnahm. Damit konnte man auch gleich mit den richtigen Themen den Kunden neugierig machen.

Die neu durchdachte Aufgabenverteilung in unserer Facility Management Abteilung bringt frischen Wind und eine sinnvolle Abfrage der verschiedenen Kundenstämme. Die Abteilung besteht aus neun Mitarbeitern, von denen sich zwei um die Akquise kümmern, mein Bürokollege und ich um die Bestandskunden, drei Programmierer (Anpasser), ein Web-Entwickler und dem Abteilungsleiter. Wobei sich unser Abteilungsleiter vor allem um die Ausschreibungen von großen Unternehmen kümmert. Ideal ist auch, dass man nicht alle Aufträge, die man ins Haus holt selber umsetzen muss, dadurch bleibt Zeit die vertrieblichen Tätigkeiten kontinuierlich vorzusetzen.

LITERATURVERZEICHNIS

Auer, Christoph: Performance Measurement für das Customer-Relationship-Management. 1. Aufl. – Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2004, S. 16-17

Brandt, J. / Schneider, U.: Handbuch Kundenbindung, Service und Kundenorientierung – Interviews mit namhaften Experten – Methoden und Maßnahmen der Kundenbindung. 1. Aufl. – Berlin: Cornelsen Verlag, 2001

Bruhn, Manfred: Kundenorientierung, Bausteine eines exzellenten Unternehmens. 2. Aufl. – München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2003, S. 112-113

Bruhn, Manfred: Relationship Marketing, das Management von Kundenbeziehungen. 1. Auflage – München: Vahlen Verlag, 2001

Bruhn, M. / Homburg, C.: Handbuch Kundenbindungsmanagement. 6. Aufl. – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008, S. 7-20

Diller, Hermann: Beziehungs-Marketing, in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Nr. 9, 1995, S. 58 ff.

Diller, Hermann: Kundenbindung als Marketingziel.
In: Marketing ZFP: 1996, Heft 2, S.81-94

Hippner, Hajo: CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte.
In: Hippner, H./ Wilde, D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM. 2. Aufl. - Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006

Homburg, C. / Bucerius, M.: Kundenzufriedenheit als Managementtherausforderung.
In: Homburg, C. (Hrsg.). Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 7. Aufl. - Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006

Homburg, C. / Sieben, F.G.: Customer Relationship Management (CRM) - strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus.

In: Bruhn, M. (Hrsg), Handbuch Kundenbindungsmanagement. 5. Aufl., überarb. und erw. Aufl. – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005, S. 456

Jost, A.: Erweiterte Vertriebssteuerung im Rahmen moderner CRM-Systeme.

In: Albers, S. (u.a.) (Hrsg.), Verkauf, Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce. Sektion 02.10. - Düsseldorf, 2002, S. 4

Kindermann, Harald: Optimierung der Kundenbindung in Massenmärkten –

Eine empirische Untersuchung im österreichischen Mobilfunkmarkt. 1. Aufl. – Linz: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006

Meffert, H. / Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing - Grundlagen,

Konzepte, Methoden. 3. Aufl., vollst. überarb. u. erw. Aufl. – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2000

Raab, G. / Werner, N.: Marktpsychologie: Grundlagen und Anwendung. 2. Aufl.

- Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005

Schüller, Anne: Vorteile und Nutzen von Kundenloyalität. In: onpulson.de –

Wissen für Business und Management, Online im Internet:

<http://www.onpulson.de/themen/158/>, (Abfrage: 24.09.2010)

O.V.: Relationship Marketing. In: RealWWZ.ch, Online im Internet:

http://www.realwwz.ch/system/files/private/relationship_marketing_fs_2004_zusammenfassung_492fcb801c100.pdf, (Abfrage: 23.05.2010 und 24.05.2010)

O.V.: Kunden-Portfolio-Management (Kundenklassifizierung). In:

Sweet Spot – Training & Development, Online im Internet:

<http://www.sweet-spot.de/live/Kunden-Portfolio-Management/kundenportfolio.aspx>, (Abfrage: 01.08.2010)

SELBSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung der ausgegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Innsbruck, 04.11.2010

Unterschrift: